



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI
PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU**

EVALUATION OF COMPANY FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Pavlová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Kateřina Pavlová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení finanční výkonnosti společnosti a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KNÁPKOVÁ A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. Kompletní průvodce s příklady. 2. rozšířené vyd. Praha: GRADA Publishing 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na problematiku finanční výkonnosti společnosti Farnet a.s., a to především s využitím metody benchmarkingu. První část práce tvoří teoretická východiska k dané problematice. Následuje charakteristika vybrané společnosti a její strategická analýza. Hlavní část práce je zaměřena na provedení benchmarkingu, tedy porovnání vybrané společnosti se třemi konkurenty. Závěrem jsou uvedeny dosažené výsledky a doporučení pro společnost.

Abstract

This master thesis is focused on the issue of financial performance of Farnet a.s., primarily using a benchmarking method. The first part of the paper consists of theoretical foundations to the given issue. Furthermore, the characterization of the chosen company and its strategic analysis follow. The main part of the thesis is focused on an execution of benchmarking – a comparison of the selected company with three competitors. Finally, the achieved outcomes and recommendations for the company are stated in conclusion.

Klíčová slova

Benchmarking, výkonnost podniku, finanční analýza, SWOT analýza, poměrové ukazatele.

Keywords

Benchmarking, business performance, financial analysis, SWOT analysis, ratios.

Bibliografická citace práce

PAVLOVÁ, K. *Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 106 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. dubna 2017

.....
podpis studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům ekonomického oddělení společnosti Farnet a.s. za jejich spolupráci a své rodině za podporu při studiu.

Obsah

Úvod.....	10
1 Cíl práce, metody a postupy zpracování	12
1.1 Cíle práce.....	12
1.2 Metody a postupy zpracování.....	12
2 Teoretická východiska práce	13
2.1 Výkonnost.....	13
2.1.1 Měření výkonnosti	14
2.2 Balanced Scorecard (BSC)	16
2.2.1 Implementace BSC podle modelu Horváth & Partners	17
2.3 EFQM Model Excellence	18
2.4 Benchmarking.....	21
2.4.1 Typy benchmarkingu	22
2.4.2 Principy benchmarkingu	24
2.4.3 Etapy benchmarkingu.....	25
2.5 Ukazatele finanční analýzy.....	27
2.5.1 Zdroje informací pro finanční analýzu.....	28
2.5.2 Poměrové ukazatele	30
3 Charakteristika společnosti Farnet a.s.	36
3.1 Základní údaje o společnosti	36
3.2 Historie společnosti	36
3.3 Organizační struktura a personalistika	37
3.4 Vize společnosti.....	38
3.5 Hlavní trhy.....	39
3.6 Investice.....	41
3.7 Výzkum a vývoj společnosti	41

4	Strategická analýza společnosti	43
4.1	McKinsey 7S model	43
4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	45
4.3	SLEPT analýza	48
4.4	SWOT analýza.....	52
5	Mezipodnikové porovnání	54
5.1	Vybrané finanční a provozní ukazatele	55
5.2	Vybrané poměrové ukazatele	60
5.2.1	Ukazatele rentability	60
5.2.2	Ukazatele likvidity	61
5.2.3	Ukazatele aktivity.....	63
5.2.4	Ukazatele zadluženosti.....	66
5.3	Závěrečné shrnutí společnosti Farnet a.s.	68
6	Vlastní návrhy a doporučení pro společnost Farnet a.s.	70
	Závěr	81
	Seznam použitých zdrojů	83
	Seznam zkratk	88
	Seznam obrázků	89
	Seznam vzorců	90
	Seznam tabulek	91
	Seznam grafů	92
	Seznam příloh	93

Úvod

Zemědělství patří k oborům, které jsou nedílnou součástí lidského života. Pěstování plodin a s tím spojená práce s půdou je tedy neustálou nutností. Od prvních jednoduchých pokusů o obdělávání půdy, jsme se postupem několika tisíců let dostali do doby, kdy lidskou práci z velké části nahradila mechanizace. Ať už se jedná o přípravu půdy, různé postřiky, sklizení či následné zpracování plodin, lidé si tyto práce ulehčují pomocí strojů. Díky tomu tak na trhu vznikl prostor pro společnosti, které se zabývají jejich výrobou. Jednou z takových společností je i Farnet a.s., který je významným výrobcem a exportérem zemědělských strojů a lisů na zpracování olejnin. Právě tuto společnost jsem si vybrala pro zpracování své diplomové práce.

V dnešní době je velice často používaným pojmem konkurence. Na trhu dochází k neustálým bojům o každého zákazníka a pouze ti nejlepší mohou uspět. Současná globalizace navíc otevřela trhy celosvětově, což dostává společnosti do ještě většího konkurenčního tlaku. Je tedy zcela logické, že společnosti se vzájemně porovnávají a snaží se napodobit ty nejlepší. Na tomto principu je založen i benchmarking.

Benchmarking je souborem postupů, které slouží k měření výkonnosti podniku, a to prostřednictvím porovnání s ostatními podniky nebo s podniky, které představují špičku v oboru. Nejdůležitějším faktorem pro správné provedení benchmarkingu je navázání kontaktů s vhodnými partnery a vytvoření vzájemné důvěry. Je důležité, aby si společnosti uvědomily, že z výsledků dosažených při benchmarkingu mohou profitovat všichni účastníci, a vzájemně si tak poskytl pravdivé informace.

Srovnání finanční výkonnosti lze však provést i na základě veřejně přístupných dat. Právě s těmito informacemi pracuji ve své diplomové práci, jejímž hlavním cílem je zhodnotit finanční výkonnost společnosti a její porovnání s největšími konkurenty. Struktura práce je následující. Nejprve jsou vymezeny cíle a metodiky práce. Na ně navazuje teoretická část, která poskytuje úvod do problematiky benchmarkingu. Třetí částí je charakteristika zvolené společnosti Farnet a.s. a provedení strategické analýzy. Ně ně navazuje stěžejní část mé práce – mezipodnikové srovnání. Pomocí databáze

Amadeus, jsem se na základě postupných kritérií dopracovala ke třem vhodným konkurentům, kteří byli porovnání se společností Farnet a.s. Závěrečnou částí je shrnutí poznatků z provedeného srovnání a vytvoření návrhů pro udržení a zlepšení finanční situace ve společnosti Farnet a.s.

1 Cíl práce, metody a postupy zpracování

1.1 Cíle práce

Jak je z názvu patrné, hlavním cílem mé diplomové práce je zhodnocení finanční výkonnosti konkrétní společnosti a návrh možných zlepšení. K tomuto účelu jsem si zvolila společnost Farnet a.s., která sídlí v České Skalici a zabývá se výrobou zemědělských strojů. Porovnání provedu se třemi konkurenty s využitím metody benchmarkingu.

Dílčími cíli práce budou charakterizování zvolené společnosti pomocí strategické analýzy, výběr vhodných konkurentů pro benchmarking a provedení mezipodnikového porovnání. Následně budou tyto poznatky vyhodnoceny a budou uvedena doporučení pro zlepšení finanční situace společnosti a zlepšení jejího konkurenčního postavení na trhu.

Diplomová práce bude zpracována s využitím odborné literatury, výročních zpráv dostupných ve sbírce listin obchodního rejstříku, účetních výkazů společnosti, internetových stránek společnosti a databáze Amadeus. Analýza finanční výkonnosti bude provedena za období 2011 až 2015.

1.2 Metody a postupy zpracování

Pro dosažení výše vytyčených cílů budu při zpracování diplomové práce používat několik metod a postupů. Jedná se zejména o *pozorování*, tj. cílevědomé a systematické sledování určitých skutečností, jejich popis a vysvětlení, a to na základě osobních návštěv ve vybrané společnosti. Dále *srovnání*, především mezipodnikové a v čase, které je základní metodou hodnocení. Pomocí *analýzy a syntézy* dojde k rozložení zkoumané situace či jevu na dílčí části, jejich podrobnější prozkoumání a následné složení v celek. Při *indukci* vyvozujeme obecný závěr z jednotlivých poznatků, díky čemuž je možné provést mezipodnikové srovnání. *Dedukcí* se naopak od obecných závěrů dostáváme k méně obecným. Další možnou metodou je *abstrakce*, kdy oddělíme podstatné a nepodstatné vlastnosti jevu. (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2007)

2 Teoretická východiska práce

Abychom mohli správně hodnotit výkonnost konkrétního podniku, musíme si nejprve tento pojem definovat. Se slovem „výkonnost“ se setkávám v každodenním životě velice často. Avšak každý z nás si pod ním může představit něco trochu odlišného. Vzhledem k důležitosti tohoto pojmu pro celou práci je následující kapitola zaměřena právě na jeho vymezení. Následně jsou popsány finanční ukazatele potřebné pro hodnocení podnikové situace a jednotlivé metody měření výkonnosti. Na konci kapitoly jsou uvedeny další analýzy, které podniky využívají pro získání podrobnějších informací o své situaci.

2.1 Výkonnost

„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“ (Wagner, 2009, s. 17) Autor ve své knize dále uvádí, že touto definicí můžeme popsat výkonnost všech živých organizmů. Nicméně zaměříme-li se na podnik a hodnocení jeho výkonnosti, musíme brát do úvahy vztahy, které k němu mají jeho zakladatelé a zároveň i subjekty z externího okolí. Proto hodnocení výkonnosti společnosti nelze považovat za objektivní. Každý uživatel informací o výkonnosti, ať už z vnitřního nebo vnějšího okolí podniku, sleduje jiné zájmy a jim přizpůsobuje své hodnocení. Mezi interní uživatele lze řadit především manažery, respektive osoby vykonávající řízení a správu podniku. Externí uživatele jsou např.:

- poskytovatelé zdrojů financování,
- dodavatelé dlouhodobých aktiv, surovin, služeb atd.,
- konkurence,
- subjekty veřejné správy a další. (Wagner, 2009)

Vlastníci podniků, kteří vložili své prostředky do společnosti, očekávají jejich zhodnocení. Společnost proto musí vytvářet hodnoty, které vlastníkům jejich očekávání splní. K hodnocení, zda podnik hodnoty vytváří, využívají manažeři finanční ukazatele, které však mají několik nedostatků. Postupným zdokonalováním se proto doplňovali o

nefinanční ukazatele. V dnešní době se tedy využívají modely, které se nezaměřují pouze na finanční data, ale zohledňují i zákazníky, rozvoj podniku či srovnání s konkurencí. Jeden z prvních a dodnes využívaných modelů byl BSC – Balanced Scorecard, dalším využívaným modelem je EFQM – Model Excellence. K porovnání našeho podniku s konkurencí, je potom využívána metoda Benchmarkingu. Jednotlivým metodám budou věnovány samostatné kapitoly. (Solař, Bartoš, 2006)

2.1.1 Měření výkonnosti

Měření výkonnosti chápeme jako „...proces, jehož cílem je zajištění požadované informace o zkoumaném objektu pro uživatele.“ (Wagner, 2009, s. 36) Měření výkonnosti má mnoho funkcí a důvodů. Mezi nejdůležitější patří:

- uchování údajů o zkoumaném subjektu,
- možnost srovnání změřených hodnot s jinými objekty,
- objektivní popsání zkoumaného objektu
- poskytnutí informací osobám, které nemohou zkoumat daný objekt samy,
- důkaz při sporu, zda určitý jev nastal. (Wagner, 2009)

Měření výkonnosti se skládá ze sedmi fází, které na sebe navazují.

1. fáze – Vytvoření modelu

První fáze zahrnuje určení, co bude předmětem zkoumání, tedy co chceme měřit. Vytvoření modelu znamená vybrat určitý úhel pohledu, kterým budeme zkoumat skutečnost. Vytvoření modelu je velice důležitá fáze, která určuje průběh dalších fází.

2. fáze – Volba metod a nástrojů

Jedná se o fázi, ve které řešíme, jakým způsobem měření uskutečníme. Volba metod a nástrojů by vždy měla vycházet ze zvoleného modelu.

3. fáze – Získání požadovaných hodnot

V této fázi dochází na základě zvoleného modelu, metod a nástrojů ke změření zkoumaného subjektu.

4. fáze – Zaznamenání a uchování získaných hodnot

Technicko-metodická fáze, při které se zpracovávají naměřené hodnoty a uchovávají se. Důraz je kladen na rychlost a minimální chybovost.

5. fáze – Třídění a interpretace hodnot

Uživatelé posuzují získané informace podle svých kritérií. V páté fázi proto dochází ke zpracování získaných hodnot pomocí určitých metod, jako je uspořádání, syntéza, analýza nebo porovnání.

6. fáze – Ověření informací

Tato fáze je zaměřena na snížení subjektivity při měření, a to prostřednictvím konzultace s nezávislým subjektem.

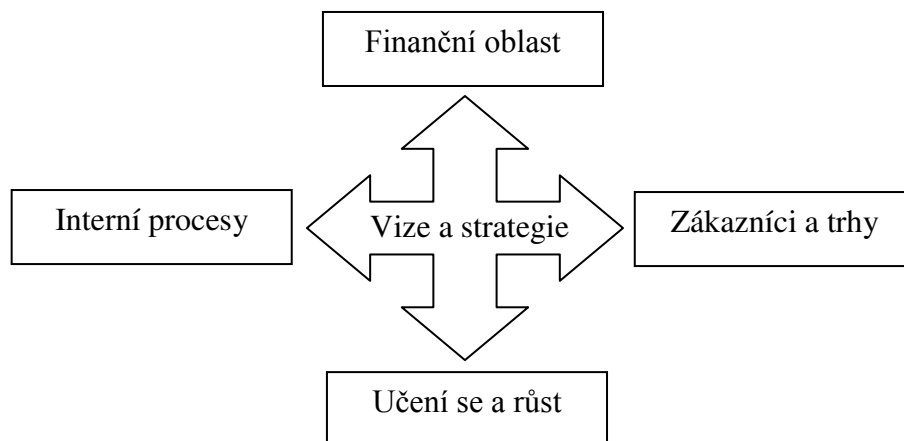
7. fáze – Komunikace informace uživatelům

Poslední fáze měření, kdy zprostředkováváme uživatelům zjištěné hodnoty a informace. V praxi tuto fázi pojmenováváme jako vykazování či reporting. (Wagner, 2009)

Důležitou součástí každého měřítka výkonnosti je jeho měrná veličina. Při měření výkonnosti členíme měřítka na kvalitativní a kvantitativní. Základním rozdílem je schopnost kvantifikace vztahu mezi hodnotami. Zatímco u kvantitativních měřitek jsme schopni kvantifikace, u kvalitativních toho schopni nejsme. Obě veličiny můžeme ještě dále členit, a to kvalitativní na nominální a ordinální a kvantitativní na intervalové a podílové. U nominálních kvalitativních veličin jsme schopni určit pouze to, zda požadované situace bylo dosaženo či nikoliv. Užívají se například pokud určujeme spokojenost zákazníků. Nejsme však schopni vyčíslit, do jaké míry byl zákazník spokojen. Ordinální kvalitativní veličiny jsou schopny určit pořadí hodnot. Wagner ve své knize uvádí příklad se zvyšováním kvalifikace manažerů. Jsme schopni určit pořadí manažerů podle toho, jak si zvyšují kvalifikaci, ale nezvládneme tento rozdíl mezi jednotlivými manažery kvantifikovat. Jak bylo již výše zmíněno u kvantitativních veličin jsme schopni kvantifikovat rozdíl mezi dvěma veličinami. Určujeme, o kolik se zjištěné hodnoty liší od průměru či určité stanovené hodnoty. U intervalových kvantitativních veličin jsme schopni určit, o kolik se liší, ne však kolikrát více to je. U podílových kvantitativních veličin stejně jako u intervalových jsme schopni určit odchylky od stanovené hodnoty, tedy o kolik se liší a zároveň i kolikrát více to je. (Wagner, 2009)

2.2 Balanced Scorecard (BSC)

„BSC poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti.“ (Kaplan, Norton, 2000, s. 32) V metodě BSC jsou zachována finanční měřítka zaměřená na minulé hodnocení podniku, která jsou však doplněna o měřítka zaměřená na budoucí výkonnost podniku. Pomocí BSC sledujeme výkonnost podniku ze čtyř perspektiv, a to z finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Toto znázornění je na obrázku 1. (Kaplan, Norton, 2000)



Obrázek 1: Balanced scorecard
(Zdroj: upraveno dle Solař, Bartoš, 2006)

Finanční oblast

Ukazuje, jaká zlepšení přináší zavedení a realizace zvolené strategie. Využívají se finanční měřítka, především likvidity a rentability.

Zákazníci a trhy

Podnik identifikuje zákazníky a segmenty trhu, které jsou pro něho důležité. Měřítka jsou zaměřena na spokojenost zákazníků, jejich loajalitu či podíl na trhu.

Učení se a růst

Tato perspektiva je zaměřena na infrastrukturu v podniku, která by měla zabezpečit zdokonalování lidí, systémů a podnikové kultury. Jedná se např. o rekvalifikaci zaměstnanců či zlepšování informačních technologií. Jako měřítka se využívají ukazatelé spokojenosti zaměstnanců, jejich schopnosti a dovednosti.

Interní procesy

Poslední perspektiva se zaměřuje na identifikaci kritických procesů v podniku, a to se zaměřením na potřeby zákazníků a očekávání vlastníků. S tím souvisí i používaná

měřítka, které se zaměřují na spokojenost zákazníků a dosahování finančních cílů. (Solař, Bartoš, 2006), (Kaplan, Norton, 2000)

Zavádění metody BSC v podnicích s sebou přináší řadu pozitivních efektů, avšak na druhé straně jeho zavedení brání několik bariér. Mezi přínosy můžeme zahrnout, že BSC umožňuje průběžně kontrolovat plnění strategických cílů podniku a zaměřuje pozornost pracovníků na plnění strategií a zlepšuje komunikaci mezi organizačními útvary podniku. Mezi hlavní bariéry zavedení patří neznalost konkurence na trhu, chybějící marketingový informační systém či příliš obecně formulovaná strategie. (Solař, Bartoš, 2006)

2.2.1 Implementace BSC podle modelu Horváth & Partners

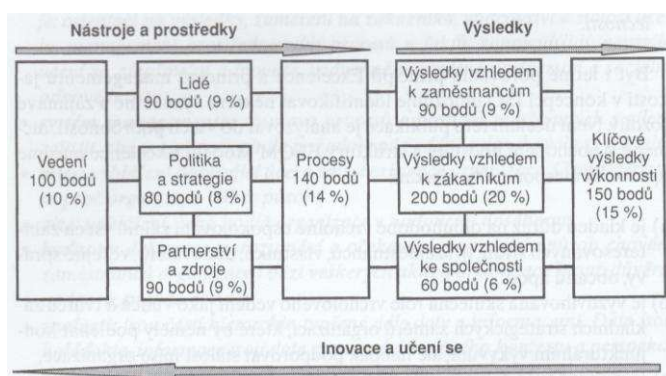
Autor ve své knize uvádí návrh pěti fázového modelu pro implementaci BSC do podniku, který v praxi využíval a nejvíce se osvědčil. První fází je vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC. Ty jsou důležité pro stanovení koncepčních pravidel, která zahrnují stanovení výše zmíněných perspektiv a výběr organizačních jednotek, ve kterých bude BSC vytvořeno. Dále je důležité vytvořit pravidla pro řízení projektu, jako je organizace projektu nebo zajištění potřebných informací. Důležité také je, aby se na první fázi podíleli členové top managementu.

Druhá fáze, nazvaná jako objasnění strategie, vyplývá z principu, že BSC je zaměřen na realizaci existujících strategií, a nikoliv tvorbu nových. Náplní druhé fáze je tedy vyjasnění strategií vrcholovým vedením. Následná třetí fáze je již samotná tvorba Balanced Scorecard ve zvolené organizační jednotce (např. celý podnik, divize, oddělení atd.). Skládá se z upřesnění a propojení strategických cílů, výběru měřítek, stanovení cílových hodnot a odsouhlasení strategických akcí. Po tvorbě BSC může následovat čtvrtá fáze, kterou je rozšíření BSC na další organizační jednotky stejným postupem, jakým probíhala i třetí fáze.

Poslední fází je zajištění kontinuálního nasazení BSC, které se zaměřuje na propojení BSC s manažerskými systémy řízení. To je důležité pro zajištění trvalého zaměření na strategii. (Horváth & Partners, 2002)

2.3 EFQM Model Excellence

European Foundation for Quality Management neboli EFQM vyvinula v roce 1991 model, kterým se hodnotí konkurenceschopnost podniků. Tento model byl postupně inovován až do současné podoby, která byla pod názvem EFQM Excellence Model zveřejněna v roce 1999. V dnešní době se jedná o metodický nástroj k rozvoji systémů managementu ve světě. Poskytuje komplexní podklady pro hodnocení podnikových aktivit a neustálé zlepšování. Model se každé dva roky přezkoumává a aktualizuje, a to z důvodu jeho komplexnosti a vhodnosti. Výhodou modelu je, že je aplikovatelný ve všech druzích podniku bez ohledu na jejich velikost či předmět činnosti. (Solař, Bartoš, 2006) Model má 9 hlavních a 32 dílčích kritérií, jak znázorňuje obrázek 2. Jednotlivá kritéria budou následně popsána.



Obrázek 2: Model EFQM
(Zdroj: Nenadál, 2004)

Jak je vidět na schématu, prvních pět kritérií jsou nazvány jako nástroje a prostředky, jejichž smyslem je doporučit organizaci, jak by měla postupovat. Zbývající čtyři kritéria nazvaná jako výsledky ukazují, čeho již společnost dosáhla.

1. kritérium – vedení

Správní vůdci by měli naplňovat a rozvíjet vizi a misi podniku, jeho hodnoty a firemní kulturu, umět správně vyhodnotit potřebu změny a realizovat ji. Dále se osobně angažovat na spolupráci se zákazníky, partnery a jinými zástupci společnosti a motivovat své zaměstnance. Toto kritérium zahrnuje např. tyto činnosti:

- podpora spolupráce v rámci organizace,
- budování partnerských vztahů,
- naslouchání podnětům od zaměstnanců,
- uznání týmového či individuálního úsilí zaměstnanců.

2. kritérium – politika a strategie

Politika a strategie ve společnosti jsou založeny na současných a očekávaných potřebách zainteresovaných stran, informacích z měření výkonnosti, výzkumu a učení se. Jsou rozvíjeny, komunikovány a aktualizovány. Činnostmi patřícími do druhého kritéria například jsou:

- identifikace a předvídání potřeb a očekávání zákazníků,
- analýza dat získaných z interních měření výkonnosti,
- identifikace konkurenčních výhod,
- soulad vlastní strategie se strategií partnerů,
- komunikace politiky a strategie se zainteresovanými stranami.

3. kritérium – lidé

Společnost chápe své zaměstnance jako důležitý zdroj, rozvíjí jejich potenciál a znalosti, přiděluje jim úkoly a deleguje na ně pravomoci, komunikuje s nimi a spravedlivě je odměňuje. Lidské zdroje ve společnosti musí být plánovány a řízeny. Příkladem činností je:

- stanovení plánů v oblasti lidských zdrojů,
- zabezpečení spravedlivého přístupu k zaměstnancům,
- zpětná vazba od zaměstnanců na podnikovou politiku a strategii,
- individuální, týmové a celopodnikové příležitosti k vlastnímu učení,
- podpora účasti zaměstnanců na činnostech pro zlepšování společnosti.

4. kritérium – partnerství a zdroje

Pro úspěch podniku je potřebné, aby byly řízeny externí partnerské vztahy i interní zdroje, především finanční zdroje, zařízení a materiál, technologie a informace. Dále je potřebné bilancovat potřeby organizace, okolní společnosti a životního prostředí. Do kritéria partnerství a zdroje patří:

- zajištění vhodného dodavatelského řetězce,
- stanovení finančních strategií a vhodné finanční plánování,
- optimalizace zásob materiálu a jejich spotřeby,
- využívání informačních a komunikačních technologií k podpoře efektivity organizace,
- shromažďování, třídění a řízení informací pro podporu politiky a strategie.

5. kritérium – procesy

Jedná se o kritérium zahrnující systematický návrh, řízení a zlepšování procesů, tak aby zvyšovali hodnotu pro zainteresované strany. Zaměření je i na výrobky a služby, které jsou produkovány na základě požadavků zákazníků. Páté kritérium zahrnuje:

- zavedení systémů řízení procesů v organizaci,
- změny v procesech jsou komunikovány se všemi zainteresovanými stranami,
- využívání průzkumů trhu, přehledů od zákazníků apod. pro určení potřeb zákazníků,
- marketingové aktivity zaměřené na udržení stálých a získání nových zákazníků,
- zabývání se stížnostmi od zákazníků.

6. kritérium – výsledky vzhledem k zákazníkům

Jak bylo již výše zmíněno následující kritéria se zaměřují na výsledky, kterých podnik již dosáhl. Šesté kritérium se zaměřuje na výsledky, které společnost dosahuje s ohledem na své zákazníky. Jako dílčí kritéria jsou zde učená měřítka vnímání společnosti ze strany zákazníků a ukazatele výkonnosti.

Měřítka ukazují, jak je společnost vnímána zákazníky, jak ji hodnotí, zahrnuje pochvaly, ale i stížnosti. Jedná se o měřítka zaměřená na celkovou image organizace, výrobky a služby, prodej a poprodejní služby a loajalitu zákazníků. Ukazatelé výkonnosti jsou interní nástroje, které podniky používají k pochopení a předvídání vnímání ze strany zákazníků. Zahrnují stejné oblasti jako měřítka vnímání ze strany zákazníků.

7. kritérium – výsledky vzhledem k zaměstnancům

Obdobně jako u zákazníků, tak i u zaměstnanců existují měřítka vnímání ze strany zaměstnanců a ukazatele výkonnosti. Měřítka se člení na motivaci a uspokojování, tedy jak tyto oblasti vnímají zaměstnanci. Dílčími kritérii zde jsou např. kariérní rozvoj, příležitosti k učení se, uznání, pracovní prostředí, platy apod. Ukazatele výkonnosti jsou opět interním nástrojem společnosti, zaměřující se na produktivitu zaměstnanců, jejich spokojenost, týmovou spolupráci, služby poskytované společností zaměstnancům a další.

8. kritérium – výsledky vzhledem ke společnosti

Kritérium zaměřené na vnímání podniku okolní společností. Měřítka vnímání společností jsou získávána od zástupců společnosti, z tiskových zpráv či úřadů. Člení se

na image, výkonnost v roli odpovědného občana, zapojení do společenství, v nichž působí, prevence znečišťování životního prostředí.

Interní ukazatele výkonnosti zahrnují rozsah spolupráce s úřady, získaná ocenění nebo mediální pokrytí.

9. kritérium – klíčové výsledky výkonnosti

Posledním kritériem je dosahování výborných výsledků s ohledem na klíčové prvky podnikové politiky a strategie. Člení se na klíčové výsledky výkonnosti a klíčové ukazatele výkonnosti. Obě kategorie se člení na finanční výsledky (resp. ukazatele) a mimofinanční výsledky (resp. ukazatele). (Nenadál, 2004)

2.4 Benchmarking

Pojem „benchmark“ můžeme do češtiny přeložit jako měřítko nebo nivelační značka. Pro potřeby benchmarkingu je však chápán jako ukazatel výkonnosti. Jedná se o určité kritérium, které si stanoví podnik sám např. pro náklady, produktivitu a další oblasti a toto kritérium se následně snaží překonat. Definicí benchmarkingu existuje celá řada, neboť se nejedná o normovanou metodu. Nenadál uvádí ve své knize tři celosvětově nejrozšířenější definice, z nichž jsem se rozhodla ve své práci uvést definici podle Americké společnosti pro jakost: „*Benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací ke zlepšování své vlastní výkonnosti.*“ (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 14) Výstupem benchmarkingu je identifikace oblastí, ve kterých by se měl podnik zlepšovat. Musí být podporován vrcholovým vedením, neboť je metodou strategického managementu a vyžaduje alespoň jednu společnost, vůči které budeme vlastní podnik porovnávat. Porovnat můžeme prakticky cokoliv – produkt, výkonnost či přístupy k zajišťování bezpečnosti.

Metodu benchmarkingu poprvé využila společnost Xerox Corporation na přelomu 70. a 80. let 20. století. Společnost se dostala do finančních problémů a při porovnání se svým konkurentem zjistila, že hlavním problémem je skladové hospodářství. Vyhledali tedy světovou špičku v této oblasti a provedli srovnávací studii orientovanou na skladování. Tím vznikl benchmarking.

Na příkladu společnosti Xerox můžeme vidět, že podnětem pro porovnání s konkurencí byly ekonomické potíže. Podnětů pro provedení benchmarkingu je však mnohem více a v praxi mohou být vyvolány vnitřními nebo vnějšími okolnostmi. Vnitřní podněty nazýváme také jako interní a řadí se mezi ně již zmíněné finanční potíže. Dále můžeme do interních podnětů zařadit následující položky:

- potřeba zvýšit výkonnost organizace,
- nutná změna technologií organizace,
- stanovení oblastí a cílů pro další zlepšování.

Vnější podněty, nazývané jako externí, jsou:

- měnící se požadavky odběratelů nebo jiných zainteresovaných stran,
- změny v legislativě,
- rozvoj přímé a nepřímé konkurence. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Kromě těchto dvou skupin podnětů, které platí obecně pro téměř všechny společnosti, mohou existovat i specifické podněty konkrétních organizací. Jedná se například o opakující se reklamace či stížnosti. Nenadál také jako důvody pro provedení benchmarkingu uvádí tzv. 4C – Change (potřeba měnit současné věci), Compare (potřeba společnosti porovnat se s lepšími), Challenge (výzva vůči vlastním praktikám) a Create (definice náročnějších cílů). (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

S pojmem benchmarking souvisí také benchlearning. Ten propojuje zdokonalování systémů řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami podniku.

Benchmarking je v dnešní době celosvětově populární a úspěšnou metodou. V roce 2003 byl ve Velké Británii proveden průzkum mezi společnostmi, které vykonávají benchmarking a zjistilo se, že 56% společností zvýšilo díky benchmarkingu svou produktivitu, 77% společností díky benchmarkingu uskutečnilo zásadní změny ve své společnosti a $\frac{3}{4}$ dotázaných společností by benchmarking doporučili i jiným společnostem. (Grimpliniová, 2006)

2.4.1 Typy benchmarkingu

Benchmarking můžeme rozlišit podle charakteru zvoleného objektu zkoumání na výkonový, procesní a funkcionální. Podle toho, kde je benchmarking vykonáván, jej můžeme rozlišovat na interní a externí.

Výkonový benchmarking

Tento typ benchmarkingu se zaměřuje na určitý hmotný objekt a porovnává určité výkonové parametry, např. výkon pracovníků, strojů nebo celé organizace. Výkonnost můžeme také porovnat s přímým konkurentem na trhu, s cílem porovnat výrobky a služby, což však vyžaduje značnou důvěru zainteresovaných organizací, a proto je obtížné najít partnera. Na druhou stranu však získáme poznatky o vlastní relativní výkonnosti. Výsledkem tohoto typu benchmarkingu je srovnání klíčových parametrů produktů.

Funkcionální benchmarking

Při funkcionálním benchmarkingu se porovnávají funkce určitých organizací, a to zejména v oblasti služeb a neziskovém sektoru. Můžeme porovnávat např. poprodejní služby obchodních podniků, doprovodné služby nabízené zdravotnickými zařízeními apod. Funkcionální benchmarking je finančně náročný, avšak oproti výkonovému benchmarkingu je snazší najít partnera pro porovnání, neboť nám nemusí v určitém segmentu trhu konkurovat.

Procesní benchmarking

Jinak označovaný také jako generický neboli druhový benchmarking, je orientován na porovnání konkrétních procesů organizace. Porovnávanými procesy mohou být např. interní audit, elektronická evidence záznamů, interní komunikace, fakturace či plánování procesů. Partnerem pro tento typ benchmarkingu nemusí být konkurent, ale jakákoliv organizace, která zajišťuje tyto procesy.

Interní benchmarking

Provádí se v rámci jedné organizace mezi různými organizačními jednotkami, které zabezpečují podobné produkty nebo procesy. Nevýhodou je, že se tento benchmarking nedá aplikovat v malé nebo střední organizaci a může vést k podceňování vnějších vlivů.

Externí benchmarking

Typ benchmarkingu, kdy porovnáváme vlastní podnik s konkurenčním podnikem nebo jiným podnikem, který reprezentuje špičku v dané oblasti. Nalézt vhodného partnera však nemusí být snadné, neboť některé společnosti nebudou chtít poskytnout potřebné údaje. Výhodou však je, že máme možnost naše slabé stránky srovnat s nejlepšími organizacemi. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

2.4.2 Principy benchmarkingu

Pro úspěšné provedení benchmarkingu je důležité, aby všechny zúčastněné společnosti dodržovaly určitá pravidla, která zajistí, aby žádný z účastníků nebyl poškozen. Proto vznikly tzv. etické kodexy benchmarkingu, které určují pravidla chování benchmarkingových partnerů. Ti se podpisem zavazují je respektovat a dodržovat. Kodexů vzniklo postupem času několik, v současné době je za nejkompexnější a nejsrozumitelnější považován kodex Evropské nadace pro management jakosti, který obsahuje devět základních principů.

1. Princip přípravy benchmarkingu

- Společnost, která chce benchmarking realizovat, musí kontaktovat potenciální partnery a dohodnout s nimi podmínky a metody benchmarkingového projektu.

2. Princip navázání kontaktů s partnery

- Tento princip se zaměřuje na zajištění důvěrnosti při zacházení s osobními údaji všech zainteresovaných stran.

3. Princip vzájemné výměny informací

- Smyslem třetího principu je stanovení pravidla, že bychom se měli ptát pouze na informace, které jsme ochotni sami poskytnout. Dále je vhodné se předem zavázat k obsahu a rozsahu vyměňovaných informací.

4. Princip důvěrnosti sdělení

- Jedná se o nejdůležitější princip, neboť porušení zásady důvěrnosti informací může poškodit partnerské společnosti.

5. Princip využívání informací

- Informace získané při benchmarkingu mohou být využity pouze pro interní potřeby a rozhodování společnosti, ale nesmí se využít např. na srovnávací reklamu.

6. Princip legálnosti prováděných činností

- Princip je zaměřen na dodržování předem dohodnutých pravidel. Pravidla se sjednávají v písemné smlouvě, kterou musí podepsat všechny zainteresované strany.

7. Princip ukončení prací na benchmarkingu

- Jedná se o sjednání doby, po kterou se budou získávat data od partnerských organizací.

8. Princip vzájemného porozumění

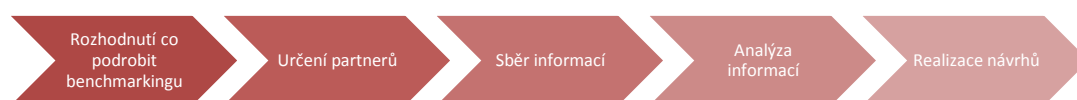
- Podstatou principu je předpoklad pochopení potřeb a požadavků partnerských společností jako prostředek úspěšné realizace benchmarkingového projektu.

9. Princip vedení benchmarkingu vůči přímým konkurentům

- Princip se týká pouze projektů, kdy jsou partnerskými organizacemi přímí konkurenti. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

2.4.3 Etapy benchmarkingu

Jak bylo již výše zmíněno, benchmarking není normovaný, což dává podnikům velkou rozmanitost v postupech a realizaci této metody. Počet fází v různých modelech se pohybuje od čtyř až po více než třicet kroků. Z metodického hlediska můžeme benchmarking rozčlenit do pěti základních kroků, které na sebe navazují.



Obrázek 3: Etapy benchmarkingu
(Zdroj: upraveno dle Solař, Bartoš, 2006)

1. etapa – Rozhodnutí, co podrobit benchmarkingu

Jedná se o základní krok celého procesu benchmarkingu. Důležité je rozhodnutí, zda se při realizaci zaměříme na interní faktory, které představují výkonnost podniku nebo na externí faktory, které jsou reprezentovány očekáváním zákazníků. Dále je nutné provést rozhodnutí, zda budeme zkoumat podnik jako celek či pouze jeho vybrané části. Po stanovení, co podrobíme zkoumání, určíme výkonnostní faktory a ukazatele, kterými je budeme měřit. Výstupem první etapy je vypracování studie, která zahrnuje návrh zkoumaných oblastí. (Solař, Bartoš, 2006)

2. etapa – Určení partnerů pro benchmarking

Při výběru vhodného partnera je důležité dodržet zásadu, že porovnávat bychom se měli s podniky, které v dané oblasti představují světovou špičku, popřípadě s přímými konkurenty. Jedná se o důležitou, ale zároveň velice náročnou etapu, neboť zde může nastat problém s navázáním otevřeného vztahu s konkurentem. Aby byla druhá etapa efektivní, je důležité, aby v realizačním týmu byl důvěryhodný a zkušený vyjednávač,

se znalostí jazyka, národní a podnikové kultury a problematiky daného oboru. (Solař, Bartoš, 2006)

3. etapa – Shromáždění informací

Pro efektivní sběr informací je potřebné, aby byl ve společnosti vytvořen marketingový informační systém, a kompetentní pracovníci si mezi sebou musí předávat potřebné informace. Pro objektivní sběr dat můžeme využít dotazníky, interview se zástupci partnerských společností, pozorování na místě či analýzu záznamů dokumentů partnerské společnosti. Ve vlastním podniku poté musíme vytvořit databázi se zjištěnými informacemi z našeho podniku a od benchmarkingových partnerů a tyto informace ověřit a zkontrolovat. (Solař, Bartoš, 2006), (Nenadál, 2004)

4. etapa – Analýza informací

Analýza získaných informací má několik kroků. Nejprve musíme získané informace roztřídit, k tomu je vhodné využít matici procesů a ukazatelů. Informace třídíme podle zkoumaných oblastí a zvolených výkonnostních ukazatelů. Druhým krokem je kvalitativní kontrola informací, která je nezbytná pro získání věrohodných výsledků. Při kontrole se hledají odchylky a formální chyby, které se následně opraví. Poté musíme upravit výkonnostní ukazatele o vliv tzv. nesrovnatelných faktorů, které vznikají v důsledku národnostních rozdílů, rozdílů v tržních podmínkách apod. Pokud máme odstraněny odchylky a nesrovnatelné faktory, můžeme přistoupit k samotné analýze výkonnostních ukazatelů. Závěrem čtvrté etapy je vypracování zprávy, která zahrnuje i doporučení pro další rozvoj benchmarkingu. Před poslední etapou je ještě potřebné rozhodnout, které oblasti se slabou výkonností se budou rozvíjet a které bude výhodnější koupit. (Solař, Bartoš, 2006)

5. etapa – Realizace změn formou strategických operací

Vedení společnosti zhodnotí návrhy uvedené ve zprávě, a pokud se jeví jako efektivní, zahrne je do své strategie. (Solař, Bartoš, 2006)

Kromě výše zmíněného modelu existuje celá řada dalších modelů. Nenadál ve své knize uvádí tři nejrozšířenější a nejpropracovanější modely od společnosti Xerox Corporation, Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC) a Evropské nadace pro management jakosti (EFQM). (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Model společnosti Xerox

Společnost Xerox Corporation využívá model s deseti základními kroky, shrnutých do čtyř fází. První fází je plánování, které zahrnuje identifikaci objektu a partnerů pro benchmarking, výběr metody sběru dat a samotný sběr dat. Druhou fází je analýza, do které patří vyhodnocení dat a definování požadované úrovně výkonnosti. Třetí fází je integrace, skládající se z vyhodnocení dat a plánování cílů. Poslední fází je realizace projektu pro zlepšování. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Model benchmarkingu APQC

Na vývoji tohoto modelu se podílela řada společností, s cílem vytvořit model, který alespoň částečně sjednocuje různé přístupy k benchmarkingu. Výsledkem je základní rámec, na kterém se oslovené podniky shodli. Zahrnuje čtyři otázky, které by neměly chybět v žádném benchmarkingovém projektu, a to:

- Co se bude porovnávat?
- Jak to děláme my?
- Kdo je v tom nejlepší
- Jak to dělají oni? (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Model benchmarkingu EFQM

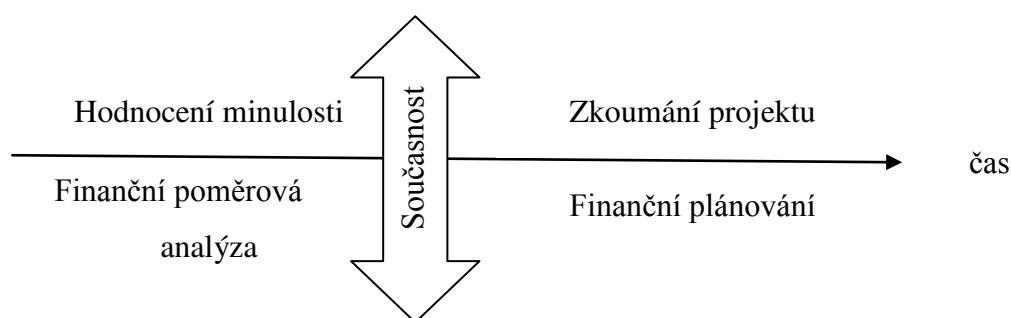
Model byl původně využíván ve veřejném sektoru, ale postupem času se rozšířil i do jiných odvětví. Model je opět členěn do čtyř základních částí: plánování, shromažďování, analýza a adaptace. Obdobně jako u jiných zmíněných modelů se v plánovací fázi zvolí objekt benchmarkingu a určí se partnerské společnosti. Ve fázi shromažďování se opatří potřebné informace, které se v další fázi zpracují a vyhodnotí. Fáze adaptace je pak zaměřena na realizaci aktivit. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

2.5 Ukazatele finanční analýzy

V dnešní době je pro správné hospodaření společnosti nezbytné, aby dokázala správně vyhodnotit svou finanční situaci. Právě z tohoto důvodu společnosti využívají finanční analýzu. V odborné literatuře nalezneme mnoho definic finanční analýzy jak v užším, tak i širším pojetí. Pro ukázkou jsem vybrala dvě definice, a to: „...jde o rozbor údajů, které poskytuje účetnictví, s cílem poznání vzájemných vztahů a příčinných souvislostí

mezi jevy, umožňujícími jejich srovnání a hodnocení.“ (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 4) a „Finanční analýza je oblast, která představuje výraznou součást podnikového řízení. Je úzce spojena s finančním účetnictvím a finančním řízením podniku a propojuje tyto dva nástroje podnikového řízení.“ (Pešková, Jindřichovská, 2012, s. 6) Jak je z obou výše uvedených citací patrné, finanční analýza je úzce spjata s účetnictvím, respektive účetními výkazy. Ty podávají informace o stavech k určitému datu (rozvaha) nebo za určité období (výkaz zisku a ztráty, cash flow). Samotné výkazy, ale neposkytují potřebné informace o situaci podniku. (Pešková, Jindřichovská, 2012) Až díky metodám, které se ve finanční analýze využívají lze z výkazů vyčíst potřebné informace jako, je např. ziskovost podniku, efektivnost aktiv či schopnost dostát závazkům. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Finanční analýza vychází z minulosti, díky čemuž slouží jako zpětná vazba pro hodnocení, v čem byl podnik úspěšný, jakých cílů dosáhl apod. Zároveň se využívá pro naplňování budoucího hospodaření podniku.



Obrázek 4: Časové hledisko hodnocení informací
(Zdroj: Pešková, Jindřichovská, 2012)

Jak je uvedeno na obrázku 4 finanční analýza je zdrojem pro finanční plánování, které můžeme definovat jako „...soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán. Plánování se zpravidla považuje za základní či východiskovou funkci řízení. Finanční plán je pak nezbytným nástrojem pro řízení finančního vývoje firmy...“ (Růčková, 2015, s. 89)

2.5.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Pro kvalitně provedenou finanční analýzu je třeba získat odpovídající data. Jak bylo již výše uvedeno, hlavním zdrojem dat je účetnictví, resp. účetní výkazy – rozvaha,

výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Informace však lze získat i z dalších zdrojů. Pokud zůstaneme v účetnictví, tak kromě finančních výkazů můžeme získat data i z výročních zpráv, prospektů cenných papírů či kalkulačních listů. Dále můžeme využít statistické výkazy či vnitropodnikové směrnice. Lze však využít i zdroje z okolí podniku, mezi které můžeme zařadit obchodní rejstřík či odborný tisk. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Rozvaha

Rozvaha neboli balance podniku má vypovídací schopnost o tom, jaký majetek podnik vlastní a z jakých zdrojů byl pořízen. Obsahuje stavové veličiny, sestavuje se vždy k určitému datu, obvykle ke konci účetního období. Základním pravidlem rozvahy je, že aktiva se musejí rovnat pasivům. Aktiva představují majetkovou strukturu podniku, jsou řazena dle likvidity, a to od nejméně likvidních. Pasiva jsou také označována jako zdroje financování, člení se na vlastní a cizí. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Výkaz zisku a ztráty (dále VZZ)

Účetní výkaz zabývající se výnosy, náklady a výsledkem hospodaření. Zachycuje tokové veličiny, tedy takové, které se vztahují k určitému období. „*K sestavování výkazu zisku a ztrát se používá tzv. akruální princip. Znamená to, že všechny transakce jsou zaznamenávány a vykazovány v tom období, jehož se týkají časově i věcně, a nikoli podle toho, zda došlo v tomto období k peněžnímu příjmu nebo k výdaji.*“ (Pešková, Jindřichovská, 2012, s. 36) Výsledek hospodaření ve VZZ zjišťujeme ve členění na provozní, finanční a mimořádný. Provozní výsledek hospodaření ukazuje, jak se podniku daří v jeho hlavní činnosti. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Přehled o peněžních tocích (Cash flow)

Výkaz, který podává informace o příjmech a výdajích za určité období. Člení se na cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Cash flow z provozní činnosti je nejdůležitější částí, neboť se týká hlavní činnosti podniku. Můžeme mezi ně zařadit například úhrady od odběratelů, platby dodavatelům, mzdy zaměstnancům a další. Cash flow z investiční činnosti se týká investičních nákladů a příjmů, tedy nákup strojů, budov nebo jejich prodej. Cash flow z finanční činnosti je spojen s pohybem dlouhodobého kapitálu, například příjmy z emise akcií, výplaty dividend, splátky úvěrů apod. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Přehled o změnách vlastního kapitálu

Zachycení změn v položkách vlastního kapitálu, které může nastat z transakcí s vlastníky (např. výplata dividend) nebo z jiných operací (např. přecenění finančních aktiv). Nemá pevně stanovenou strukturu. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

2.5.2 Poměrové ukazatele

Jedná se o nejvyužívanější metodu finanční analýzy. Důvodem je fakt, že poměrová analýza dává do poměru data z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a popřípadě cash flow, je tedy možné vytvořit velké množství ukazatelů. V praxi se však využívá jen několik osvědčených vzorců, které se člení do skupin na ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. V každé skupině budou popsány pouze některé ukazatele.

Ukazatele rentability

„Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.“ (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013) Tyto ukazatele nejvíce zajímají akcionáře či investory. Z dlouhodobého hlediska by měli mít růstovou tendenci.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity)

Ukazatel se používá pro měření výnosnosti kapitálu, který do podniku vložili vlastníci a vyjadřuje jejich zájem. Porovnává zisk s vlastním kapitálem a podle výsledku hodnotí, jak se kapitál vlastníků zhodnocuje vzhledem k rizikovosti investice. Riziko se vyjadřuje na základě porovnání ROE s úrokovou mírou státních dluhopisů, které představují bezrizikovou alternativu investice. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

$$ROE = \frac{EBT}{VK}$$

kde: EBT = výsledek hospodaření před zdaněním

VK = vlastní kapitál

Vzorec 1: ROE

(Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return On Assets)

Na rozdíl od ROE se zaměřuje na pohled manažerů. Představuje výnosnost celkového kapitálu bez ohledu na to, zda byl financován z vlastních či cizích zdrojů. Pravidlem je, že ROA představuje mezní sazbu, při které je úvěr ještě výhodný a mělo by platit, že $ROE > ROA$. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$ROA = \frac{EBIT}{A}$$

kde: EBIT = zisk před zdaněním a úroky

A = celková aktiva

Vzorec 2: ROA

(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales)

Představuje schopnost podniku dosahovat zisku při daných tržbách. Vyjadřuje kolik zisku bylo vyprodukováno z 1 Kč tržeb. Zisk lze do vzorce použít na různých úrovních, v případě mezipodnikového srovnání se doporučuje použít EBIT, kvůli možným různým kapitálovým strukturám či jiným mírám zdanění. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$ROS = \frac{EBIT}{T}$$

kde: EBIT = zisk před zdaněním a úroky

T = tržby

Vzorec 3: ROS

(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku hradit své závazky. Likvidnost vyjadřuje přeměnitelnost na peníze. Vzorce pro výpočty likvidit obsahují v čitateli „čím lze platit“ a ve jmenovateli „co musíme zaplatit.“ Základem vzorců jsou oběžná aktiva a krátkodobé cizí zdroje, které se upravují pro potřeby výpočtu. Likvidita se zjišťuje ve třech stupních. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

III. stupeň – běžná likvidita

Představuje schopnost společnosti uhradit splatné závazky pomocí oběžných aktiv. Doporučená hodnota u třetího stupně je v rozmezí 1,5-2,5 avšak, čím vyšší hodnota, tím

lepší schopnost zachování likvidity. Pokud by hodnota byla rovna 1, tedy oběžná aktiva by se rovnala krátkodobým závazkům, podnik by byl se svou likviditou v rizikové situaci. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{OA}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

kde: OA = oběžná aktiva

Vzorec 4: Běžná likvidita
(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Mezi krátkodobé závazky se počítá položka Krátkodobé závazky, Krátkodobé bankovní úvěry a Krátkodobé finanční výpomoci z rozvahy.

II. stupeň – pohotová likvidita

Obdobný způsob jako u běžné likvidity, ale z oběžných aktiv se vyloučí nejméně likvidní položka – zásoby. Doporučená hodnota je 1,0-1,5. Pokud by byla hodnota nižší než 1, podnik by musel prodávat zásoby. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{OA} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

kde: OA = oběžná aktiva

Vzorec 5: Pohotová likvidita
(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

I. stupeň – okamžitá likvidita

Doporučené hodnoty u této likvidity jsou v rozmezí 0,2-0,5. Vyšší hodnoty by znamenaly, že podnik neefektivně využívá své finanční prostředky. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 6: Okamžitá likvidita
(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele v této oblasti se zaměřují na finanční stabilitu podniku, neboť velké podniky jsou financovány jak vlastním, tak i cizím kapitálem. Podniky si proto musí stanovit optimální kapitálovou strukturu. Čím vyšší je jeho zadluženost, tím vyšší je pro podnik i riziko, zda bude schopen splácet své závazky. Na druhou stranu vlastní kapitál je pro podnik dražší, protože použití cizího kapitálu (respektive úroky z cizího kapitálu) snižují daňové zatížení podniku. Tento jev se nazývá daňový štít, kdy úroky jako součást nákladů snižují zisk, ze kterého se platí daň. Při analýze zadluženosti se používá mnoho vzorců, pro potřeby této práce jsou vybrány ukazatele celkové zadluženosti, koeficient samofinancování a úrokové krytí. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Celková zadluženost

Základní ukazatel, jehož doporučená hodnota se pohybuje mezi 30-60 %, záleží však také na oboru podnikání. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{CZ}{A}$$

kde: CZ = cizí zdroje

A = celková aktiva

Vzorec 7: Celková zadluženost
(Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Koeficient samofinancování

Jak je již z názvu patrné, ukazatel představuje podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{VK}{A}$$

kde: VK = vlastní kapitál

A = celková aktiva

Vzorec 8: Koeficient samofinancování
(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Úrokové krytí

Ukazatel vyjadřuje poměr mezi ziskem a úroky. „Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. ... Pokud má ukazatel hodnotu 1, znamená to, že podnik vytvořil zisk, který je dostatečný pro splácení úroků věřitelům, ale na stát v podobě daní, a především vlastníka v podobě čistého zisku již nic nezbylo.“ (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{i}$$

kde: EBIT = zisk před zdaněním a úroky

i = nákladové úroky

Vzorec 9: Úrokové krytí
(Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Ukazatele aktivity

Ukazují vázanost kapitálu v jednotlivých položkách aktiv a pasiv. Ta je vyjádřena buď jako doba obratu (vyjádřena počtem dní, za které se položky přemění z nepeněžní formy do peněžní) nebo jako rychlost obratu (tj. kolikrát se za vymezené období položka obrátí v objemu podnikových výkonů). (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Doba a rychlost obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje ve dnech dobu, po kterou jsou peníze vázány v zásobách. Rychlost obratu zásob vyjadřuje, kolikrát za rok se zásoby obrátily, tedy kolikrát je bylo možné uhradit. Čím kratší je doba obratu, tím více se jich za rok uskuteční a přinesou větší zisk. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360$$

Vzorec 10: Doba obratu zásob
(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Vzorec 11: Rychlost obratu zásob
(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Doba a rychlost obratu pohledávek

Obdobně jako u zásob i zde doba obratu představuje počet dní za které se pohledávky přemění na peníze, a rychlost obratu vyjadřuje kolikrát se obrátily pohledávky za dané období. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

Vzorec 12: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Vzorec 13: Rychlost obratu pohledávek
(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Doba a rychlost obratu závazků

Doba obratu měří dobu (počet dní), za kolik jsou uhrazovány závazky a rychlost obratu udává, jak dlouho v průměru krátkodobý závazek trval. Avšak oproti předchozím zde je snaha o dosažení vyšších hodnot. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360$$

Vzorec 14: Doba obratu závazků
(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{Rychlost obratu závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 15: Rychlost obratu závazků
(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Obratový cyklus peněz

Z výše uvedených dob obratu lze zjistit obratový cyklus peněz, který se využívá pro posouzení efektivnosti řízení cash flow a pracovního kapitálu. Preferuje se kratší cyklus, protože v takovém případě stačí na zajištění činnosti podniku méně finančních prostředků. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{OCP} = \text{doba obratu zásob} + \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba obratu závazků}$$

Vzorec 16: Obratový cyklus peněz
(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

3 Charakteristika společnosti Farmet a.s.

3.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	Farmet a.s.
Sídlo:	Jiřinková 276, Česká Skalice, PSČ 552 03
Právní forma podnikání:	akciová společnost
Identifikační číslo:	46504931
Základní kapitál:	31 255 tis. Kč
Datum vzniku:	30. 04. 1992
Zápis v obchodním rejstříku:	vedeném u Krajského soudu v Hradci Králové, oddíl B, vložka 653
Předmět činnosti:	výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví výroba a montáž technologických celků, konstrukcí a potrubí zámečnictví, nástrojařství, kovářství, podkovářství, obráběčství malířství, lakýrnictví, natěračství opravy silničních vozidel opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní, provozovaná vozidly o celkové hmotnosti do 3,5 t projektová činnost ve výstavbě činnost účetních poradců, vedení účetnictví výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Farmet, 2016c)

3.2 Historie společnosti

Společnost Farmet byla založena v roce 1992, původně jako společnost s ručením omezeným. Zakladatelé (p. Karel Žďárský st., p. Karel Žďárský ml., p. Vilém Mervart a p. Jaroslav Petráček) byli zároveň jedinými pracovníky malé dílny na výrobu strojů na zpracování půdy. Právě v této dílně byl v roce 1993 vyroben první lis olejnin v České

republice. Získal název Lis Farmet DUO a byl oceněn na výstavě Země živitelka. Vzhledem k tomu, že společnost prosperovala, rozhodli se společníci v roce 1994 změnit Farmet s.r.o. na Ekostroj a.s. a zavést nové výrobní technologie. V této době měli již sto zaměstnanců. Nové výrobní technologie však nepřinášely společnosti takový zisk, jaký si představovala, a proto byly opět změněny. V roce 1995 se společnost znovu přejmenovala, tentokrát na Farmet a.s., a její zakladatelé otevřeli první lisovnu v zahraničí. Společnosti se opět začalo dařit, mohla si tedy koupit pozemky, na kterých postupně začala stavět výrobní haly. Z podnájmu se tak přestěhovala do vlastních prostor. V roce 1997 získala certifikaci ISO9000. Od této doby se společnosti dařilo lépe a začala vyvážet stroje a lisy do mnoha zemí, například do Ruska, Polska a Německa. Z původně malé společnosti se tak stala moderní společnost, která si získala své místo na trhu. Úsilí jejích zaměstnanců bylo odměněno v roce 2009, kdy se Farmet stal firmou roku. Od té doby se pravidelně umísťuje v hodnocení Štika českého byznysu a získává i další významná ocenění. V roce 2008 získal jeden ze zakladatelů p. Karel Žďárský st. cenu za celoživotní přínos pro zemědělství a v roce 2013 se stal Ing. Karel Žďárský ml. manažerem roku. Během let svého působení na trhu společnost pravidelně získává prestižní česká ocenění svých produktů, například Zlatý klas, udělovaný Ministerstvem zemědělství ČR na výstavě Země živitelka, pořádané v Českých Budějovicích, či Grand Prix, udělované na výstavě Techagro Brno. (Farmet, 2016c)

3.3 Organizační struktura a personalistika

Společnost se dělí na dvě divize, a to na divizi zemědělské techniky (dále DZT) a divizi Oil & Feed Tech (dále OFT). Divize zemědělské techniky se zabývá vývojem, výrobou a prodejem zemědělských strojů pro zpracování půdy a setí. Jedná se o široký sortiment strojů, vesměs vlastního vývoje a konstrukce, určených pro zemědělskou velkovýrobu. Divize OFT se zabývá vývojem, projekcí a dodávkami technologických zařízení pro získávání a zpracování rostlinných olejů a extruzí. Dále se společnost člení na správní úsek, technický a obchodní úsek, výrobní úsek a údržbu.

Statutární orgány k 31. 12. 2015:

- představenstvo: Ing. Karel Žďárský (předseda)
- dozorčí rada: Ing. Lucia Žďárská (předseda) (Farmet, 2016c)

Organizační schéma je uvedeno v příloze 1.

Farmet je významným zaměstnavatelem pro Českou Skalici. Společnost chápe své zaměstnance jako důležitý zdroj, proto věnuje velkou pozornost řízení lidských zdrojů, především rozvoji stávajících zaměstnanců, ale i hledání nových. Důraz je kladen na zvyšování odbornosti a praktických dovedností. Každoročně probíhá ve společnosti přes 100 školicích aktivit, zaměřených na interní procesy, nové technologie, štihlou výrobu a další. Společnost klade u svých zaměstnanců vysoký důraz na znalost cizích jazyků, proto jim zajišťuje jazykové vzdělávání přímo na pracovišti.

Ve společnosti je zřízen Odborový svaz Farmet a.s., se kterým byla uzavřena Kolektivní smlouva. Tato smlouva upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, dále pracovní podmínky, sociální program (např. jubilea zaměstnanců, závodní stravování, rekreační a kulturní programy a další) a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Počet zaměstnanců ve společnosti se každoročně mění. Zatímco počet dělníků meziročně roste i klesá, počet THP pracovníků se během sledovaného období pouze zvyšuje. Společnost se nepotýká s výraznou fluktuací pracovníků. (Farmet, 2016c)

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců

	2011	2012	2013	2014	2015
THP	93	103	120	130	148
Výrobní a režijní dělníci	113	125	121	104	117
Celkem	206	228	241	234	265

(Zdroj: vlastní zpracování dle Farmet, 2016c)

3.4 Vize společnosti

Společnost Farmet se vidí jako partner moderního zemědělství a potravinářství. Ve svém oboru chce být mezi pěti nejlepšími společnostmi v Evropě. Jejím posláním je „*Hledat, objevovat a poskytovat zákazníkům na celém světě ty nejefektivnější komplexní způsoby řešení technologických operací v oboru našich činností a přinášet tak našim zákazníkům rychlou návratnost jejich investic a zisk. Klást při tom důraz na úspory energií a ochranu životního prostředí.*“ (Farmet, 2016a)

Vize si společnost stanovuje na pětileté období, v současné době jsou stanoveny do roku 2019. Jak bylo již výše zmíněno, společnost je rozdělena do dvou divizí, avšak

vize obou divizí jsou si velmi podobné, proto je společnost shrnula do společných následujících bodů:

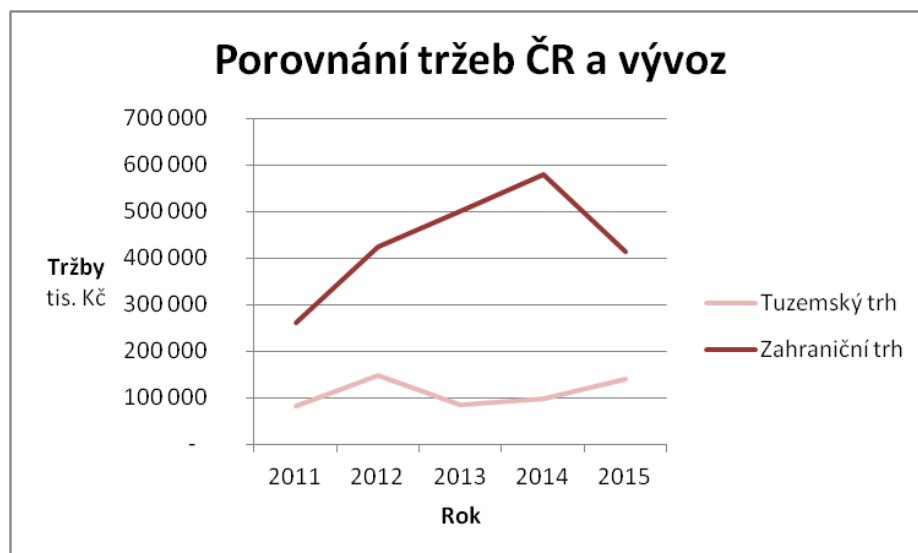
- „V Evropě, Rusku a Kazachstánu jsme v oboru známí a nepřehlédnutelní a podporování a zajišťování místními partnery. Připravujeme a postupně realizujeme vstup značky a produktů na mimoevropská teritoria.“
- „Naši zákazníci nám věří a s důvěrou se na nás obracejí a spolupracují s námi.“
- „Jdeme do podstaty problémů a hledáme nová jedinečná řešení.“
- „Štíhlá výroba – rychle, kvalitně, bez zásob.“ (Farmet, 2016a)

V politice jakosti se společnost ve vypracovaných bodech orientuje především na zákazníky. Je zde uvedeno například „Zákazník je spokojen tehdy, pokud od nás získal to co od nás očekával a nebo lépe ještě něco navíc.“ nebo „...každý náš zaměstnanec si bude uvědomovat, že je zde pro naše zákazníky a díky našim zákazníkům...“ (Farmet, 2016a) Dále jsou zde uvedeny i body zaměřené na zaměstnance („Trvale vytváříme podmínky pro odborný rozvoj našich zaměstnanců... a zároveň odbornou způsobilost našich zaměstnanců pravidelně prověřujeme“) (Farmet, 2016a) a na výzkum a vývoj („Propracovaným systémem výzkumu, vývoje a inovací produktů... udržujeme nabídku našich výrobků a služeb na špičkové úrovni.“). (Farmet, 2016a)

3.5 Hlavní trhy

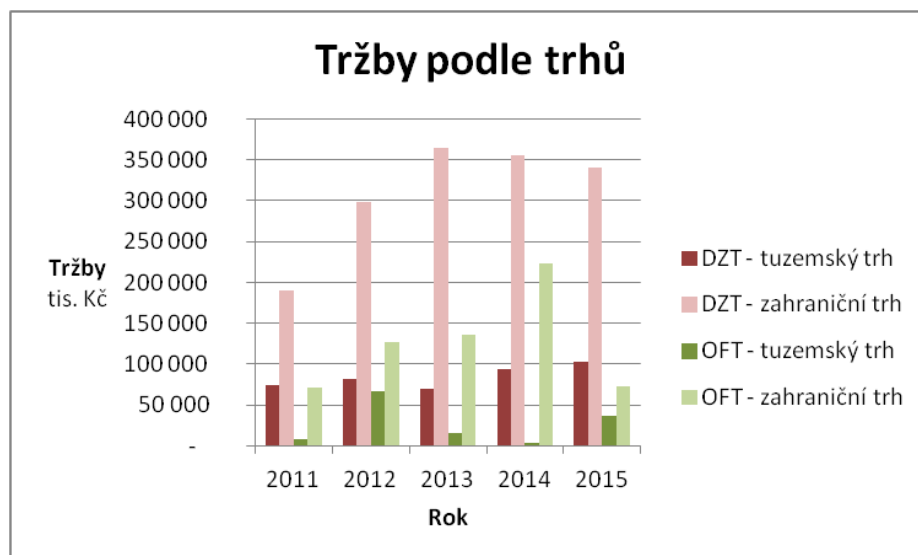
Farmet a.s. se zaměřuje jak na domácí, tak i na zahraniční trh. Společnost vyváží do 19 zemí Evropy, dále do Ruska, Kazachstánu, Uzbekistánu, Mongolska a Sýrie. V současné době proniká na trhy USA a Kanady. Z hlediska významnosti je pro společnost důležitá především Česká republika, Polsko a Rusko. Prodej výrobků probíhá prostřednictvím dealerské sítě. Zákazníky společnosti jsou společnosti i živnostníci, zabývající se pěstováním plodin a výrobou rostlinných olejů. Společnost poskytuje svým zákazníkům i montáž zakoupených strojů a zaučení přímo u odběratele, jak v rámci České republiky, tak i na všech zahraničních trzích.

Dodávky výrobků do zahraničí představují pro společnost významnější zdroj tržeb, než dodávky v rámci České republiky. Tuto situaci můžeme vidět i na grafu 1.



Graf 1: Porovnání tržeb ČR a vývoz
(Zdroj: vlastní zpracování dle Farnet, 2016c)

Pokud se na zkoumání tržeb podle jednotlivých trhů a divizí zaměříme podrobněji (graf 2), vidíme stejnou situaci jako na předchozím grafu – tržby z tuzemského trhu jsou výrazně vyšší jak u DZT, tak i u OFT. Nejvyšších tržeb společnost dosahuje z exportu zemědělských strojů. Tyto tržby výrazně převyšují všechny ostatní. Na začátku sledovaného období mají prudký nárůst a později pozvolný pokles. Nejnižší tržby společnosti přináší OFT v České republice, které v žádném ze sledovaných let nedosáhly ani na 50 mil. Kč a meziročně mají velké výkyvy.



Graf 2: Tržby podle trhů
(Zdroj: vlastní zpracování dle Farnet, 2016c)

3.6 Investice

Společnost sídlí ve vlastním areálu o rozloze přes 55 000 m², kde se nachází osm moderních výrobních hal, zázemí pro výzkum a vývoj (laboratoře, zkušebny, vývojové kanceláře) a administrativní budova. Společnost Farnet a.s. neustále investuje do zdokonalování výrobních technologií, systémů řízení výroby, bezpečnosti a hygieny práce a ochrany životního prostředí. Přehled investovaných financí je uveden v následující tabulce.

Tabulka 2: Investice společnosti Farnet a.s.

tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Pozemky	465	-	-	-	-
Stroje, zařízení, výrobní technologie	48 381	13 849	27 124	67 814	80 431
Software	1 816	856	1 928	1 288	994
Dopravní prostředky	1 772	2 502	3 618	3 513	1 980
Budovy	6 604	1 603	23 978	51 809	18 982
Celkem	59 038	18 810	56 648	124 424	102 387

(Zdroj: vlastní zpracování dle Farnet, 2016c)

V letech 2013 a 2014 měla společnost vysoké investice do budov z důvodu výstavby nové výrobní haly. V roce 2015 společnost investovala do moderních technologií, nových pracovišť a nového lakovacího boxu.

Do příštích let společnost plánuje modernizovat své zázemí v České Skalici, konkrétně rozšiřovat centrum Výzkumu a vývoje divize zemědělské techniky. Další investice chce směřovat do nových společností či akvizic na zahraničních trzích, aby byla blíže svým zákazníkům v daných oblastech. (Farnet, 2016c)

3.7 Výzkum a vývoj společnosti

Výzkum a vývoj je nedílnou součástí činností společnosti Farnet. Společnost většinu nabízených výrobků vyvíjí a konstruuje svépomocí. Zabývá se vytvářením nových produktů, podle přání a očekávání zákazníků, ale i modernizací a inovacemi stávajících produktů, které jsou stále na trhu žádané. Farnet dbá i na ochranu svých průmyslových práv, proto do nich investuje.

V oblasti výzkumu využívá státní podpory prostřednictvím výzkumných a vývojových programů. V roce 2015 dokončila projekt uzavřený s Technologickou agenturou ČR z roku 2012, dále pokračují dva projekty uzavřené s touto agenturou na období 2014 – 2017 a v roce 2015 uzavřela tři nové projekty. Dále získává podporu od Ministerstva zemědělství ČR na projekt uzavřený na období 2015-2018. Společnost spolupracuje i s vysokými školami, vědeckými institucemi a partnerskými podniky.

Společnost sleduje výdaje vynaložené na výzkum a vývoj odděleně za své dvě divize. Přehled výdajů je uveden v tabulce 3.

Tabulka 3: Výdaje na výzkum a vývoj

tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Vývoj v oblasti DZT	15 474	19 523	25 051	32 052	36 019
Vývoj v oblasti OFT	13 207	20 369	17 104	15 404	17 365
Celkem	28 681	39 892	42 155	47 456	53 384

(Zdroj: vlastní zpracování dle Farnet, 2016c)

Společnost investuje více finančních prostředků do vývoje nových strojů a novací stávajících produktů v divizi zemědělských technologií. V oblasti výzkumu a vývoje technologických dodávek se společnost v současné době zaměřuje na šnekové lisy a na problematiku loupání semen pro lisování. (Farnet, 2016c)

4 Strategická analýza společnosti

Další část diplomové práce se zaměřuje na zmapování aktuální situace společnosti Farmet a.s., se zaměřením na prodej zemědělských strojů. K tomuto účelu budou využity metody, které se na zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí zaměřují. Konkrétně se jedná o McKinsey 7S model, Porterův model pěti konkurenčních sil, SLEPT analýzu a SWOT analýzu.

4.1 McKinsey 7S model

Model je zaměřený na analýzu vnitřního prostředí, a to prostřednictvím sedmi faktorů, kterými jsou strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. (Rais, Doskočil, 2007)

Strategie

Společnost má stanovenou vizi podniku do budoucích let (viz. kapitola 3.4 Vize společnosti), ze které vycházejí její dílčí cíle. Jednatel společnosti se snaží udržet postavení společnosti na trhu, které si během let své existence vybudovala. Snahou je také postupně se rozšířit na další mimoevropské trhy. Co se týče strategie zaměřené na výrobky, společnost si klade za cíl poskytovat kvalitní výrobky s co nejmenšími možnými náklady. Marketingová strategie nespolehá na reklamu, ale spíše na zviditelnění společnosti a prezentaci výrobků na výstavách a předváděcích akcích, kde je možné navázat kontakty s potenciálními zákazníky. Dále spoléhá na zviditelnění pomocí svých internetových stránek.

Struktura

Jak bylo již výše zmíněno, ve společnosti je zavedena divizní organizační struktura, která nejlépe odpovídá potřebám podniku. Vzhledem k tomu, že zde fungují dvě relativně samostatné divize, které se dále člení ještě na několik oddělení, vedení společnosti může sledovat výsledky činnosti těchto divizí odděleně. Hlavním úkolem organizační struktury je zobrazit ve společnosti vztahy nadřízenosti a podřízenosti, rozdělit mezi pracovníky kompetence, pravomoci a úkoly.

Systémy

Farmet ke své činnosti používá informační systém, který je síťově propojený se všemi odděleními a pracovníky. Umožňuje tak sdílet např. údaje o zásobách, stavu výroby, objednávkách a dodávkách či marketingu mezi všemi pracovníky, kteří ke své činnosti tato data potřebují.

Styl řízení

Ve společnosti se uplatňuje demokratický styl řízení, kdy poslední rozhodující slovo patří vedoucímu pracovníkovi. Zároveň je však ponechán značný prostor pro samostatnou práci zaměstnanců. Vedoucí pracovníci se snaží podporovat a motivovat své podřízené, aby přicházeli s novými nápady a inovacemi, které by pomohly při rozvoji podniku. V některých případech je využíváno projektové řízení. Obvykle k němu dochází v situacích, kdy podnik získá objemnější zakázku nebo takovou, jakou dosud neřešil.

Spolupracovníci

Ve společnosti Farmet je snaha o vytvoření stabilní a příjemné pracovní atmosféry s důrazem na bezpečnost práce, týmovou spolupráci a motivaci pracovníků. Zaměstnanci jsou za svou práci adekvátně odměňováni. Společnost zajišťuje pro své zaměstnance nejen povinná školení, ale i další, která pomáhají rozvíjet jejich schopnosti a zdokonalovat se v tom, co dělají. Důležitým faktorem je týmová spolupráce, která je podporována zadáváním společných úkolů a pořádáním teambuildingových akcí.

Vedení společnosti u svých zaměstnanců požaduje, aby byli uctív k zákazníkům i kolegům, nadšení svým oborem a zainteresovaní na podnikových cílech, neustále se zlepšovali a vzdělávali a vzájemně si mezi sebou pomáhali a předávali si své znalosti a zkušenosti.

Schopnosti

Společnost má dlouholetou tradici, ze které může čerpat své zkušenosti. Jednatel společnosti je zároveň její zakladatel, je zde tedy předpoklad osobní zainteresovanosti na dosahování úspěchu podnikem. Pro každou pozici jsou vyžadovány jiné schopnosti.

U pracovníků na řídicích pozicích jsou požadovány zkušenosti, kvalifikace a znalosti. U dělníků je kladen důraz na jejich manuální zručnost a znalosti daných oborů.

Sdílené hodnoty

Společnost má svou firemní kulturu zaměřenou na dvě oblasti, a to úcta a odpovědnost a inovativnost a neustálé zlepšování.

Oblast úcta a odpovědnost zakotvuje pravidla pro chování k:

- zákazníkům jako důležitého zdroje prostředků a soudce kvality výrobků,
- ostatním pracovníkům, kteří představují největší hodnotu společnosti,
- pravidlům a zákonům, které musí každý zaměstnanec dodržovat,
- přírodě díky upřednostňování ekologických technologií,
- organizaci a jejímu dobrému jménu aby byly naplněny cíle organizace.

Do oblasti inovativnost a neustálé zlepšování jsou zařazeny produkty, výrobní postupy a technologie a všechny procesy probíhající ve společnosti.

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

„Porterova analýza se zaměřuje na faktory, ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, teda na faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku.“ (Váchal, Pártlová, 2008, s. 35) Jak již z názvu vyplývá, model se zaměřuje na analýzu pěti faktorů, které ovlivňují podnik. Tyto faktory jsou znázorněny na obrázku 5.



Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil
(Zdroj: upraveno dle Váchal, Pártlová, 2008)

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost není závislá pouze na jednom dodavateli, ale své zásoby si zajišťuje od více dodavatelů. Zajištění hutních surovin, tedy hlavního výrobního materiálu, probíhá výběrem nejvhodnějších dodavatelů konkrétních materiálů, se kterými uzavře smlouvy na určité množství materiálu. To během následujícího kvartálu odebere a dodavatelé ho postupně dováží do Farmetu. V současné době spolupracují se společnostmi NYPRO hutní prodej, a.s., Weyland Stahlhandel s.r.o., Feron, a.s. a Universal Ocel s.r.o. V odvětví ovšem existuje mnohem více dodavatelů, ze kterých si může společnost vybírat. Vzhledem k tomu, že dodavatelé jsou pro společnost Farmet nahraditelní, nemají vůči společnosti velkou vyjednávací sílu. Jedním z poslání společnosti je vyrábět kvalitní výrobky, a aby toho dosáhli, potřebují kvalitní materiál pro výrobu. Proto mají specifické požadavky (např. chemické) na odebírané zboží a po svých dodavatelích požadují atesty o plnění těchto podmínek.

Farmet se snaží neposkytovat svým dodavatelům příliš velké zálohy. Pokud vezmeme do úvahy pouze poskytnuté zálohy na zásoby, jejich roční výše nedosáhla v období předcházejících pěti let ani jednou více než milion korun. Maximální výše, kterou společnost poskytla, bylo 953 tisíc korun.

Vyjednávací síla odběratelů

Společnost Farmet má své odběratele jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Mezi významné odběratele na domácím trhu patří ZE TE PA - Jaroslav Pavlíček, AGROZET České Budějovice, a.s. a NAVOS FARM TECHNIC s.r.o. Síla odběratelů je v jejich specifických požadavcích na výrobky, na které kdyby společnost Farmet nezareagovala, odešli by ke konkurenci. Jejich vyjednávací sílu však oslabují vysoké zálohy, které poskytují společnosti Farmet. Ty jsou podnikem sledovány zvláště za tuzemské odběratele, odběratele z Evropské unie a ze třetích zemí. Dlouhodobě nejvyšší částky jsou u odběratelů ze třetích zemí, kde se roční přijaté zálohy pohybují okolo 30 milionů korun. Naopak nejnižší zálohy přijímají od tuzemských odběratelů, kde se ročně pohybují v řádech okolo 1 až 5 milionů korun. Tento rozdíl je způsoben výrazně větším zahraničním trhem. Zálohy jsou vyžadovány rozdílně u divize zemědělské techniky a divize Oil & Feed Tech. U zemědělských strojů nejsou zálohy vyžadovány u dlouholetých a spolehlivých obchodních partnerů. Ti však tvoří pouze výjimky. U

ostatních zákazníků společnost nepředá hotový stroj k odeslání, dokud nemá na bankovním účtu přijatou zálohu, jejíž výše závisí na spolehlivosti odběratele a náročnosti zakázky. V divizi OFT tvoří zálohy u všech zákazníků 80 % prodejní ceny. Tyto zálohy jsou vyžadovány ve dvou splátkách, kdy po přijetí první spustí výrobu a po přijetí druhé části zálohy odešlou hotové lisovací zařízení.

Hrozba substitutů

Velkou výhodou společnosti je, že jejich produkty, které jsou tvořeny stroji na zpracování půdy a lisování olejů, nemají přímé substituty. Dnes prakticky neexistuje jiný způsob zpracování půdy a provozování zemědělské výroby. Rozdíl se nachází pouze v technických parametrech konkrétních strojů. Tudíž substituty, které mohou podnik ohrozit, představují pouze konkurenční výrobky.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nové konkurence do odvětví je náročný, neboť jsou vyžadována vysoká vstupní aktiva na zařízení výroby a technologie. Spíše než vznik nové konkurence je pravděpodobnější, že nastane situace, kdy se budou současní výrobci spojovat pomocí fúzí či akvizic a vytvoří tak silnější konkurenci, která bude lépe odolávat měnícím se tržním podmínkám.

Rivalita podniků působících na daném trhu

Obdobně jako jiné oblasti, tak i konkurenci ve Farmetu člení na tuzemskou a zahraniční. Ve společnosti jako své největší konkurenty vnímají německé společnosti Horsch a Lemken. Z tuzemských podniků se jedná například o společnost Bednář FMT s.r.o. Podrobněji se ale této problematice budu věnovat v 5. kapitole, kde bude podnik Farmet analyzován pomocí databáze Amadeus, metodou benchmarkingu, společně s konkurenty.

4.3 SLEPT analýza

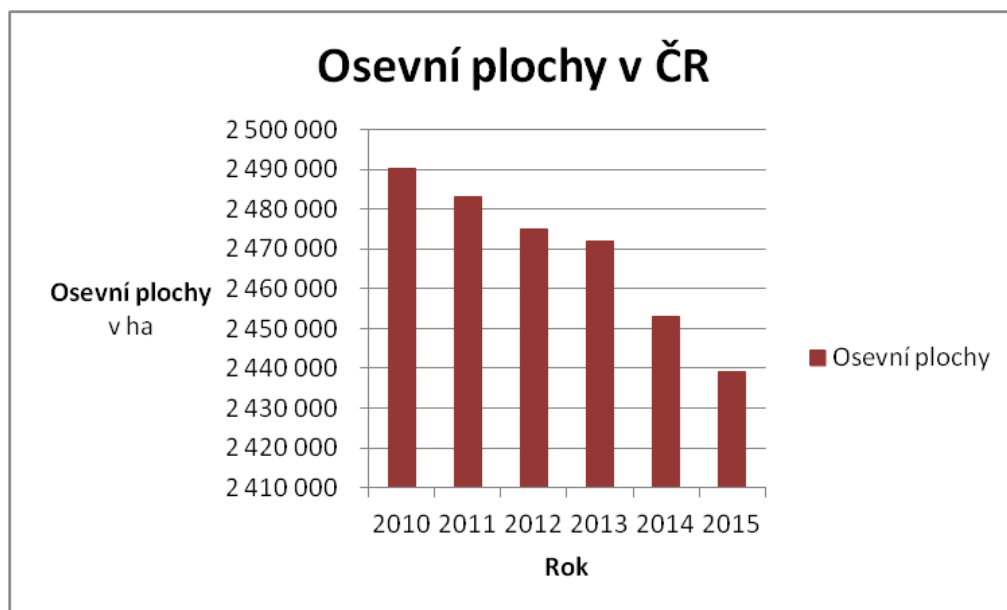
Analýza SLEPT je zaměřena na zmapování obecného okolí podniku, čímž umožňuje porozumět vývoji celého odvětví. Metoda má několik variant podle počtu a pořadí zahrnovaných faktorů, např. STEP, SLEPTE, PEST, PESTLE či PESTLIED. Metoda SLEPT zahrnuje sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologicko-technické faktory. (Braintools, 2017)

Sociální faktory

V odborné literatuře je uváděno mnoho bodů, které se zahrnují do sociálních faktorů. Já se však zaměřím pouze na dva, které ovlivňují poprávku a nabídku produktů společnosti Farmet. Prvním je pohled obyvatelstva na podnik a druhým je vývoj velikosti zemědělských ploch pro pěstování plodin, které je možné obhospodařovat produkty společnosti Farmet.

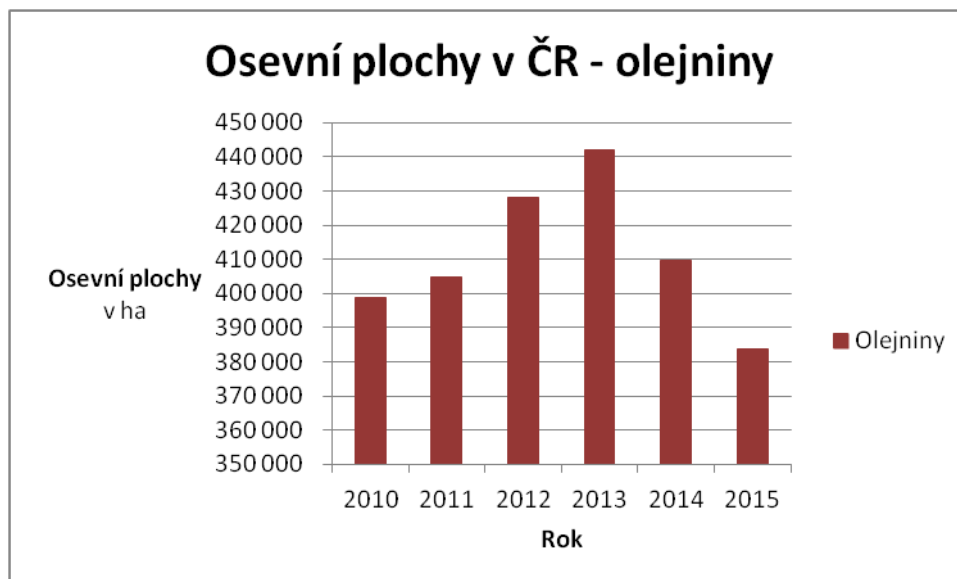
Jak bylo již v mé práci zmíněno, společnost Farmet patří k významným zaměstnavatelům Královéhradeckého kraje. Ve společnosti pracuje okolo 260 zaměstnanců, z čehož tvoří 83 % muži. Nejčtenější věkovou skupinou zaměstnanců je rozmezí 30 - 50 let. Společnost dbá na to, aby si udržovala dobré vztahy s okolní komunitou a nezatěžovala životní prostředí.

Velký vliv na poptávku po zemědělských strojích a lisech na zpracování olejnin má velikost zemědělských ploch v České republice. Jak můžeme vidět na následujícím grafu, za posledních šest let došlo k úbytku osevních ploch v ČR téměř o 50 tisíc hektarů. Do grafu byly zahrnuty plochy pro pěstování obilovin, luštěnin, okopanin, technických plodin, pícnin na orné půdě a konzumní zeleniny. Pokud by tento trend přetrvával i do dalších let, mohlo by to ohrozit poptávku po strojích na zpracování zemědělské půdy.



Graf 3: Osevní plochy v ČR
(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2016)

Společnost Farmet nevyrábí pouze stroje na zpracování půdy, ale i lisy na zpracování olejnin. Podíl těchto plodin je vyjádřen na grafu 4.



Graf 4: Osevní plochy v ČR - podíl olejnin
(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2016)

Jak můžeme vidět, podíl olejnin se v uplynulých šesti letech průběžně měnil. Od roku 2013 kdy se pěstovalo největší množství olejnin, začaly plochy postupně klesat. Tento jev může opět mít vliv na případný pokles poptávky po lisech na zpracování olejnin.

Legislativní faktory

Společnost Farmet se musí řídit platnou legislativou ČR, EU a dalších států, ve kterých provozuje svou činnost. Nejvíce společnost ovlivňuje Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a zákony v daňové oblasti a nařízení BOZP. Dále se podniku také dotýkají zákony z oblasti životního prostředí a regulace vlády týkající se exportu, celních tarifů a obchodních bariér. Společnost je certifikovaná v současné době podle systému řízení kvality ISO 9001:2008, v červnu letošního roku by mělo dojít k recertifikaci na aktuální normy. Kromě zákonů, které se dotýkají přímo oboru podnikání, musí sledovat i další změny v jiných oborech, např. v zemědělství, neboť poptávka po produktech společnosti Farmet je navázána na vývoj tohoto odvětví.

Ekonomické faktory

Pro společnost, která obchoduje se zahraničím, je důležité sledovat vývoj měnového kurzu. Farmet se snaží veškeré své obchody uskutečňovat v eurech. Na následujícím obrázku je zachycen vývoj kurzu eura za posledních 10 let.



Obrázek 6: Vývoj kurzu eura
(Zdroj: Česká národní banka, 2017)

Jak můžeme vidět z obrázku 6, kurz eura měl v předcházejícím desetiletém období výrazné výkyvy. V posledních letech kurz spíše oslabuje, což je pro exportující podniky příznivý jev. V souvislosti s vývozem do zahraničí, dosáhla společnost Farnet v roce 2015 ztrátu. Hlavním důvodem byl propad ruského trhu.

Od roku 2012 udržuje Česká národní banka dvoutýdenní repo sazbu ve výši 0,05 %. V návaznosti na tento nástroj centrální banky, by měly komerční banky udržovat nízké sazby poskytovaných úvěrů. Tento jev je pro Farnet jakožto držitele několika úvěrů spíše příznivý.

Politické faktory

Česká republika je považována za jednu z nejbezpečnějších zemí. Co se však týče stability vlády, je na tom už podstatně hůř. Rychle se měnící politické prostředí, složitá byrokracie a vyšší míra korupce nevytvářejí ideální podmínky pro podnikání. Na druhou stranu stát poskytuje podnikům dotace a neomezuje možnost vývozu, čehož právě Farnet využívá.

Vliv na Českou republiku má také Evropská unie a další mezinárodní organizace, kterých je naše republika členem.

Technologicko-technické faktory

Neustálý konkurenční boj nutí podniky k vývoji a inovacím. Společnost Farnet se s tímto tlakem velice dobře vyrovnává. Jak bylo popsáno již v kapitole 3.7 Výzkum a vývoj, společnost investuje nemalé prostředky do nových technologií. Využívá k tomu i dotace a programy financované státem. Technické vybavení používané společností nepodléhá rychlému morálnímu opotřebení, neboť se snaží nakupovat nejmodernější nástroje. Při porovnání s několika konkurenčními podniky, má ovšem společnost Farnet užší portfolio nabízených výrobků, neboť se zaměřuje na secí stroje. Mnoho konkurenčních společností se kromě secích strojů specializuje i na žací stroje.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza se využívá pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Toto rozdělení je důležité, neboť management podniku je schopen ovlivnit vnitřní prostředí, které je složeno ze silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek. Vnější prostředí podnik ovlivnit nemůže. Z tohoto prostředí plynou podniku příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). (Střelec, 2012)

Vnitřní prostředí podniku

V tabulce 4 jsou uvedeny silné a slabé stránky společnosti.

Tabulka 4: Silné a slabé stránky společnosti Farmet a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• stanovená vize a strategie• motivace a školení zaměstnanců• vysoká kvalita výrobků• inovace a vývoj	<ul style="list-style-type: none">• jednosměrně zaměřený marketing• nepokrytí celého portfolia

(Zdroj: vlastní zpracování)

Významnou silnou stránkou podniku je jeho neustálý vývoj a inovace, díky čemuž si drží významné postavení na trhu. Bez těchto aktivit by Farmet neobstál v silné, především německé konkurenci. Dlouholetá tradice podniku a kvalita poskytovaných výrobků přispívá k budování dobrého jména společnosti. V neposlední řadě můžeme k silným stránkám podniku zařadit jeho zaměstnance, kteří tvoří jeho hlavní hodnotu.

Naproti tomu slabé stránky podniku můžeme vidět v jejich jednosměrně orientovaném marketingu, který se zaměřuje pouze na výstavní akce. Oproti mnoha konkurenčním podnikům vyrábí pouze secí stroje, nikoliv i žací.

Vnější prostředí podniku

Příležitosti, které by mohl podnik využít, a hrozby, které by ho mohly ohrozit, jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Příležitosti a hrozby společnosti Farnet a.s.

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• export• výstavy, veletrhy• velké množství dodavatelů na trhu• možnost čerpání dotací	<ul style="list-style-type: none">• velké množství stávající konkurence• pokles množství osevních ploch v ČR• nestabilita vlády• změny legislativy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Díky tomu, že stát nereguluje obchod, společnost má příležitost exportovat na nové trhy, a získat tak další tržní podíl. Velkou příležitostí jsou také poskytované dotace. Kontakt s novými potenciálními zákazníky může také navázat na zemědělských výstavách a veletrzích, kterých se pravidelně účastní.

Stát poskytuje na některé činnosti dotace, čehož společnost Farnet využívá. Na druhou stranu stát, respektive vláda a legislativa, vytváří pro podnikání nestabilní prostředí. Složitá byrokracie a měnící se zákony, mohou způsobit nemalé problémy a neúměrnou zátěž při podnikání. Hrozbu do budoucnosti, která by mohla ovlivnit poptávku v tuzemsku, je dlouhodobě snižující se množství zemědělských ploch určených k osetí. Zahraniční poptávka je ohrožena výkyvy měnových kurzů.

5 Mezipodnikové porovnání

Tato kapitola je věnována porovnání společnosti Farnet a.s. s jejími vybranými konkurenty. Jak bylo popsáno v teoretické části práce, pro provedení benchmarkingu je důležité vybrat vhodné konkurenty. Proto jsem pro tento výběr využila databázi Amadeus. Společnost Farnet patří podle NACE Rev. 2 do skupiny C - Výrobní podnik, a podle předmětu hlavní činnosti spadá pod kód 2830 – Výroba zemědělských a lesnických strojů. Pod tento kód činnosti spadá celkem 6601 společností, proto bylo nutné zvolit další kritéria, díky kterým se výběr zúžil.

Další podmínkou výběru bylo, aby byla společnost aktivní a spadala do stejné velikostní kategorie jako Farnet, tedy do skupiny velkých společností. Po zadání těchto podmínek do databáze Amadeus zbylo 467 společností. Vzhledem k tomu, že počet zaměstnanců Farnetu uváděný v databázi neodpovídal počtu zaměstnanců, které uvádí společnost ve svých výkazech, rozhodla jsem se, že počet zaměstnanců nebude jako kritérium uvádět.

Jako poslední kritérium jsem se rozhodla omezit výběr konkurentů pouze na české výrobce, neboť u těchto výrobců, na rozdíl od zahraničních, je srovnatelná úroveň výrobních technologií. Po zadání posledního kritéria zbylo 13 společností, z nichž některé se stejně jako společnost Farnet zaměřují na výrobu strojů pro zpracování půdy a některé na výrobu žacích strojů. Díky tomuto poslednímu roztřídění jsem získala 3 konkurenční společnosti pro provedení benchmarkingu. Jedná se o společnost BEDNAR FMT, s.r.o., A.Pöttinger, spol. s r.o. a SMS CZ, s.r.o. (Bureau van Dijk, 2017)

BEDNAR FMT s.r.o.

Sídlo:	Lohenická 607, Vinoř, 190 17 Praha 9
Právní forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	25098781
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Datum vzniku:	9. 1. 1997 (Bednar FMT, 2017)

Společnost se zaměřuje na výrobu zemědělské techniky specializující se na stroje pro zpracování půdy, setí, hnojení a mulčování. V současné době zde pracuje 250 zaměstnanců. Společnost obchoduje jak na domácím trhu, tak i na zahraničním.

Exportují do 25 zemí v Evropě a dále do Asie, Austrálie, Severní Ameriky a Afriky. (Bednar Farm Machinery, 2017)

A.Pöttinger spol. s r.o.

Sídlo: Číčenická 1284, 389 01 Vodňany
Právní forma podnikání: společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo: 63249651
Základní kapitál: 33 000 tis. Kč
Datum vzniku: 29. 5. 1995 (A.Pöttinger, 2017)

Podnik se zaměřuje na výrobu strojů na zpracování půdy a secí techniku. Ve společnosti pracuje 360 zaměstnanců. Společnost A.Pöttinger je ovládanou osobou. Mateřskou společností je rakouská společnost Pöttinger Landtechnik GmbH. (Pöttinger, 2017) Společnost užívá pro sestavení výkazů hospodářský rok s datem sestavení k 31. červenci.

SMS CZ s.r.o.

Sídlo: náměstí U Saské brány 12, 337 01 Rokycany
Právní forma podnikání: společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo: 48360830
Základní kapitál: 480 000,- Kč
Datum vzniku: 19. 3. 1993 (SMS CZ, 2017)

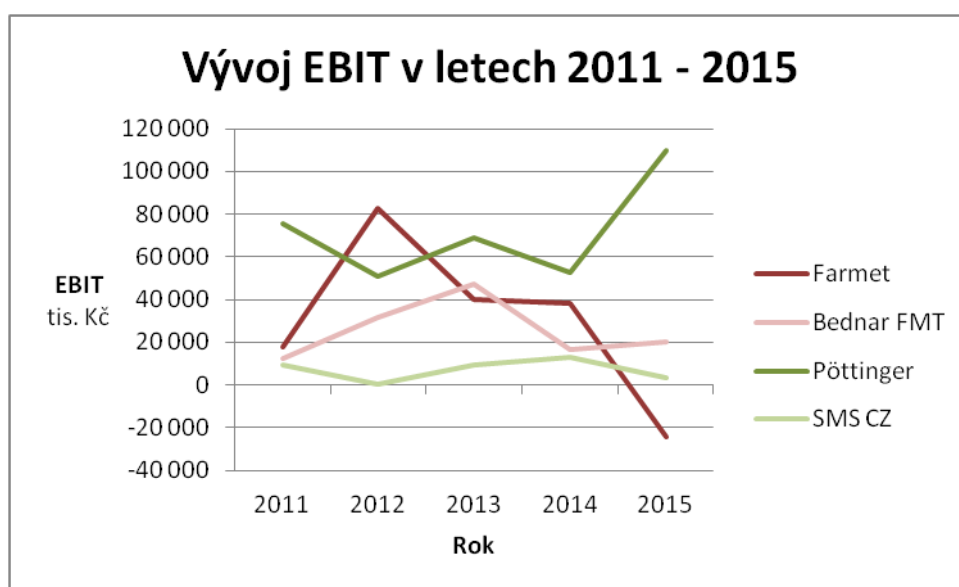
Společnost se zaměřuje na výrobu strojů na zpracování půdy, samonakládacích vozů, dílů pro zemědělské a ostatní stroje. Dále provádí vývoj a výrobu spaloven odpadů. V současné době zaměstnává 106 pracovníků. (SMS CZ, 2016b)

5.1 Vybrané finanční a provozní ukazatele

Důležitými sledovanými ukazateli, kterými se budu zabývat v následující kapitole, je především vývoj výsledku hospodaření a tržeb. Dále je také vhodné sledovat vývoj tržeb vzhledem k počtu zaměstnanců a v souvislosti s tímto ukazatelem i vývoj osobních nákladů.

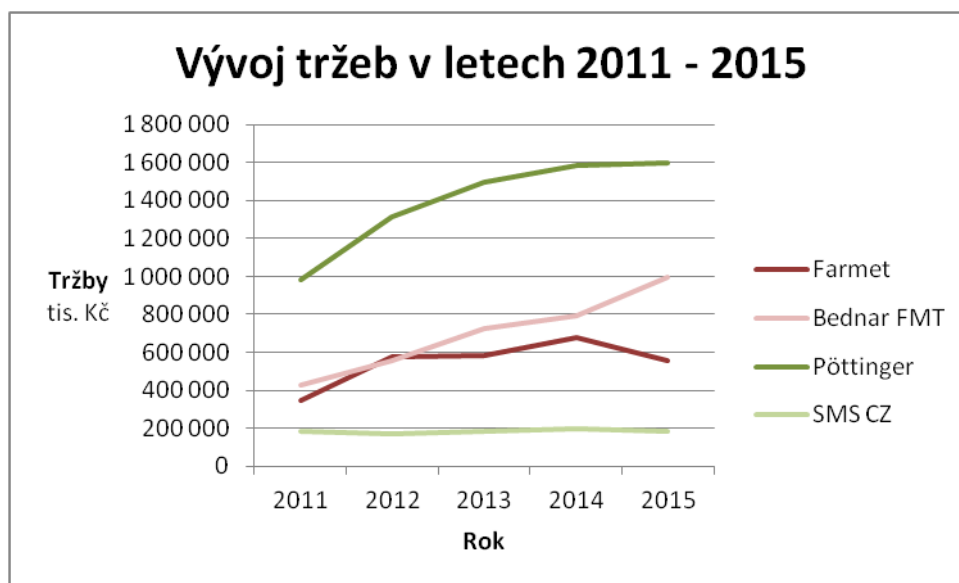
I přesto, že všechny vybrané společnosti jsou z jedné země a nemělo by docházet k rozdílnému zdanění, rozhodla jsem se pro porovnání výsledků hospodaření použít

výsledek hospodaření před úroky a daněmi (EBIT). Jeho výše a vývoj pro jednotlivé společnosti ve sledovaném období je uveden v grafu 5. Zde můžeme vidět, že společnost Farnet dosahovala nejvyššího zisku před zdaněním a úroky v roce 2012, kdy zároveň měla ze všech společností nejvyšší EBIT, Naopak v roce 2015 dosáhla jako jediná společnost ztráty. U žádné ze společností nemůžeme říct, že by její EBIT v letech pouze rostl nebo klesal. Nejmenší výkyvy v jednotlivých letech sledovaného období má společnost SMS CZ, jejíž nejnižší EBIT byl v roce 2012 553 tis. Kč a nejvyšší v roce 2014 ve výši 13 183 tis. Kč. Nejvyšších hodnot dosahovala společnost Pöttinger, s výjimkou roku 2012.



Graf 5: Vývoj EBIT v letech 2011 – 2015
(Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče vývoje tržeb, tak jsou do výpočtu zahrnuty tržby za vlastní výrobky a služby, tržby za prodané zboží a tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. V grafu 6 můžeme vidět, že stejně jako u vývoje zisku před zdaněním a úroky, i v tržbách dosahovala nejvyšších hodnot společnost Pöttinger. Ve sledovaném období její tržby rostly, stejně tak jako u společnosti Bednar FMT. Tržby Farnetu rostly do roku 2014, v roce 2015 přišel pokles. Společnost SMS CZ má tržby ve sledovaném období vyrovnané. Jejich výše se pohybuje okolo 180 000 tis. Kč.



Graf 6: Vývoj tržeb v letech 2011 – 2015
(Zdroj: vlastní zpracování)

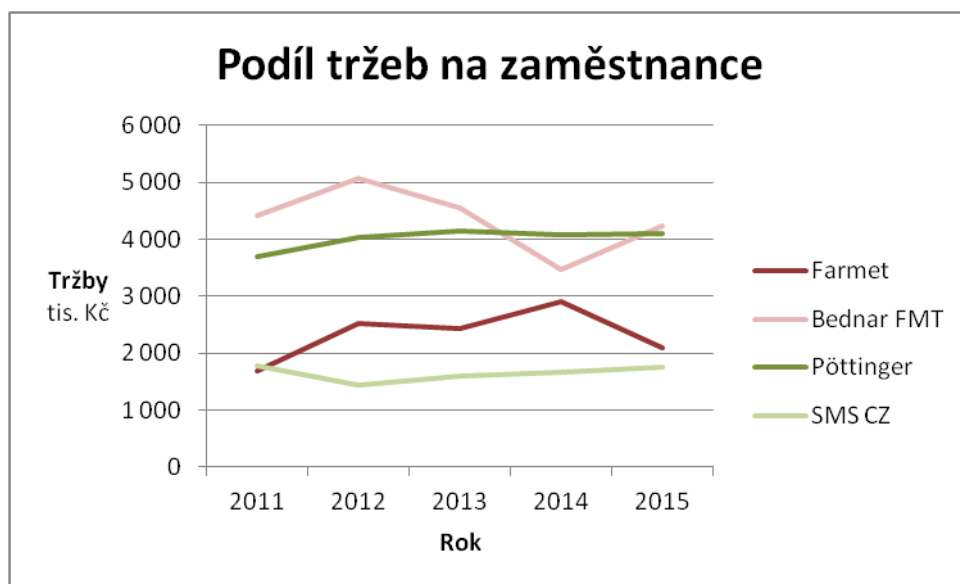
V souvislosti s ukazatelem vývoje tržeb uvedu v grafu 7 výši tržeb připadající na jednoho zaměstnance. K tomuto účelu uvádím v tabulce 6 počet zaměstnanců vybraných společností podle výročních zpráv a podle databáze Amadeus. Jednotlivé hodnoty se v některých případech výrazně odlišují. Pro další výpočty budu vycházet z hodnot získaných z výročních zpráv.

Tabulka 6: Počet zaměstnanců podle výročních zpráv a databáze Amadeus

		2011	2012	2013	2014	2015
Farmet	Výroční zprávy	206	228	241	234	265
	Amadeus	375	375	375	375	375
Bednar FMT	Výroční zprávy	97	110	159	228	235
	Amadeus	150	150	225	375	375
Pöttinger	Výroční zprávy	265	327	360	388	388
	Amadeus	375	375	375	375	375
SMS CZ	Výroční zprávy	105	116	114	116	106
	Amadeus	150	150	150	150	150

(Zdroj: vlastní zpracování)

Přestože společnost Pöttinger dosahovala nejvyšších tržeb ze všech porovnávaných konkurentů, vzhledem k počtu zaměstnanců v tomto ukazateli nejvyšších hodnot nedosahuje. Největší podíl tržeb připadajících na jednoho zaměstnance dosahuje společnost Bednar FMT.



Graf 7: Podíl tržeb na zaměstnance
(Zdroj: vlastní zpracování)

Posledním vybraným ukazatelem, který zde uvedu, je porovnání přidané hodnoty na zaměstnance s osobními náklady na zaměstnance, uvedené v tabulce 7 a 8 a v grafu 8 za jednotlivé roky.

Tabulka 7: Přidaná hodnota na zaměstnance

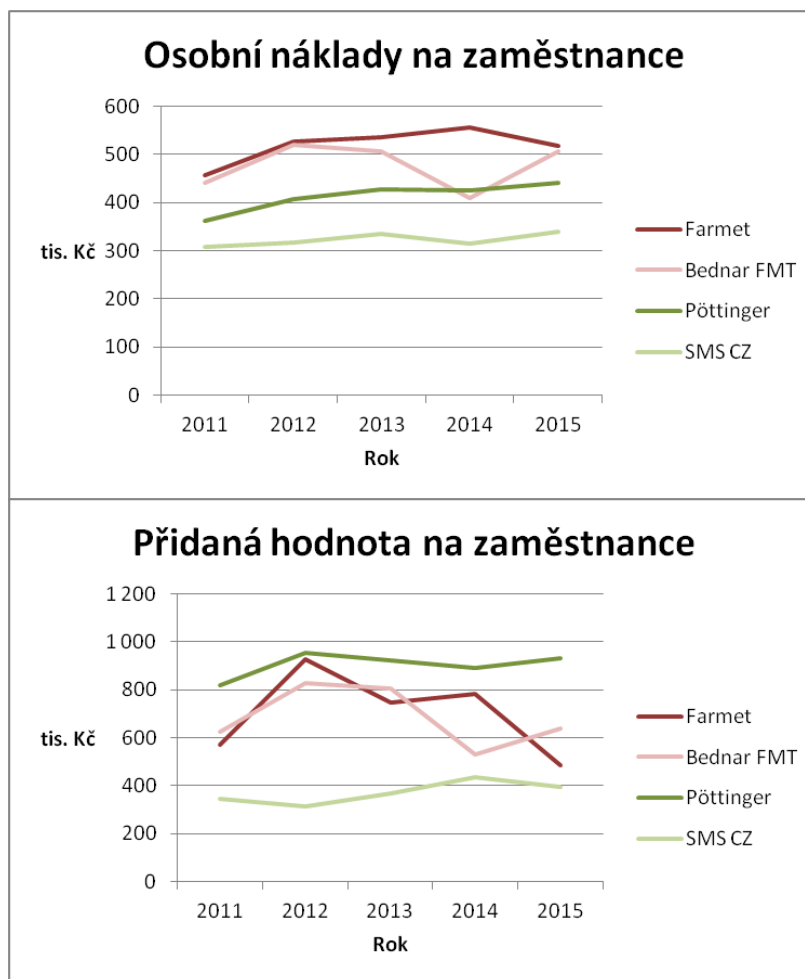
v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Farnet	570	927	746	783	484
Bednar FMT	626	826	806	532	640
Pöttinger	819	954	923	890	930
SMS CZ	347	315	368	437	393

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 8: Osobní náklady na zaměstnance

v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Farnet	457	526	536	556	518
Bednar FMT	442	520	506	410	506
Pöttinger	362	407	427	425	442
SMS CZ	309	316	335	315	340

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 8: Porovnání přidané hodnoty a osobních nákladů na zaměstnance
(Zdroj: vlastní zpracování)

U společnosti Pöttinger můžeme vidět nejvýraznější rozdíl mezi přidanou hodnotou a osobními náklady – osobní náklady jsou o polovinu nižší. Naopak u společnosti SMS CZ jsou průměrné hodnoty téměř totožné. U společností Farmet a Bednar FMT jsou průměrné přidané hodnoty na zaměstnance vyšší přibližně o 200 tis. Kč než osobní náklady.

5.2 Vybrané poměrové ukazatele

5.2.1 Ukazatele rentability

Mezi významné ukazatele rentability patří rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita celkového kapitálu (ROA) a rentabilita tržeb (ROS). Tyto ukazatele budou v následující kapitole vypočítány. Oborové hodnoty byly získány z analýzy prováděnou Ministerstvem průmyslu a obchodu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

Rentabilita vlastního kapitálu

Jak je uvedeno v tabulce 9, společnost Farnet jako jediná v roce 2015 dosahovala záporných hodnot, což je způsobeno jejím záporným výsledkem hospodaření. Ve sledovaném období dosahovala nadprůměrných hodnot pouze v letech 2012 a 2013. Obdobně i společnost Pöttinger dosáhla nadprůměrných hodnot pouze ve třech letech – 2011, 2013 a 2015. Společnost SMS CZ měla v roce 2011 hodnoty ROE mírně nad průměrem, mezi lety 2011 a 2012 však nastal výrazný propad a v dalších letech se hodnoty pohybovaly pod průměrem. Nejlepších hodnot dosahovala společnost Bednar FMT, která se v období 2011 až 2013 pohybovala vysoko nad průměrem. V následujících letech nastal propad a společnost se pohybovala o necelé 1 % pod průměrnými hodnotami. Můžeme tedy konstatovat, že nejlépe zhodnocuje kapitál vlastníků společnost Bednar FMT.

Tabulka 9: ROE

v %	2011	2012	2013	2014	2015
Farnet	7,28	28,38	12,72	10,98	-8,68
Bednar FMT	34,99	58,21	50,42	13,54	14,54
Pöttinger	15,37	7,28	12,46	10,38	22,05
SMS CZ	11,84	0,67	10,58	13,52	3,44
Průměr oboru	10,85	12,12	10,37	14,42	15,31

(Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

Rentabilita celkového kapitálu

Pro společnost Farnet byl rekordní rok 2012, kdy se pohybovala vysoko nad oborovým průměrem. V roce 2015, stejně jako u ukazatele ROE dosahovala záporných hodnot. Společnosti Bednar FMT a Pöttinger se pohybovaly v jednotlivých letech nad i

pod průměrem. Ve sledovaném období opět nejlépe zhodnocuje svůj celkový kapitál společnost Bednar FMT, jak je zachyceno v následující tabulce.

Tabulka 10: ROA

v %	2011	2012	2013	2014	2015
Farmet	4,58	20,04	8,51	6,78	-4,59
Bednar FMT	6,32	12,57	12,90	4,35	4,86
Pöttinger	6,76	4,86	6,70	4,77	10,19
SMS CZ	9,87	0,56	6,97	10,11	2,58
Průměr oboru	6,73	7,98	7,03	9,98	11,32

(Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

Rentabilita tržeb

Z tabulky 11 je vidět, že s výjimkou roku 2015 nejvíce zisku z tržeb produkoval Farmet. Záporná hodnota roku 2015 je ovlivněna, jak bylo již výše uvedeno, záporným výsledkem hospodaření. Vzhledem k vývoji tržeb společnosti Pöttinger uvedené v grafu 6, kdy je jejich hodnota vysoká, je překvapující, že společnost má poměrně nízké hodnoty rentability tržeb. To může být způsobeno vysokými náklady.

Tabulka 11: ROS

v %	2011	2012	2013	2014	2015
Farmet	5,05	14,42	6,89	5,67	-4,43
Bednar FMT	2,84	5,71	6,49	2,13	2,01
Pöttinger	7,70	3,89	4,59	3,30	6,88
SMS CZ	5,17	0,33	4,97	6,78	1,77

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.2.2 Ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost společnosti hradit své krátkodobé závazky. Užívají se tři stupně likvidity – běžná, pohotová a okamžitá.

Běžná likvidita

Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky pomocí celkových oběžných aktiv. Jednotlivé hodnoty pro srovnávané podniky jsou uvedeny v tabulce 12. Doporučená hodnota podle Kubíčkové a Jindřichovské (2015) je 1,5 – 2,5. Společnost Farmet se ve všech letech sledovaného období pohybovala v rozmezí doporučených hodnot, nebo mírně nad nimi. Nejstabilnějších hodnot v čase dosahují

společnosti Bednar FMT a Pöttinger, jejich dosažené výsledky se však pohybují ve všech letech pod úrovní doporučených hodnot. Vysoké hodnoty společnosti SMS CZ jsou způsobeny tím, že nečerpá žádné bankovní úvěry a má relativně nízké krátkodobé závazky.

Tabulka 12: Běžná likvidita

	2011	2012	2013	2014	2015
Farmet	2,68	3,15	2,46	2,63	2,11
Bednar FMT	1,07	1,02	1,17	0,96	1,07
Pöttinger	0,67	0,67	0,72	0,97	0,75
SMS CZ	5,32	5,12	2,49	2,71	2,77

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pohotová likvidita

Na výpočet běžné likvidity může mít vliv řízení podnikových zásob, které tvoří nejméně likvidní položku. Proto se při výpočtu pohotové likvidity tato položka z výpočtu odčítá. Doporučená hodnota je v rozmezí 1 – 1,15.

Tabulka 13: Pohotová likvidita

	2011	2012	2013	2014	2015
Farmet	1,13	1,39	0,94	1,25	0,90
Bednar FMT	0,44	0,41	0,49	0,46	0,59
Pöttinger	0,27	0,18	0,14	0,51	0,17
SMS CZ	3,52	3,56	1,68	1,85	1,69

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak můžeme vidět, doporučenou hodnotu splňuje pouze společnost Farmet v roce 2011, v následujících letech se pohybuje nad i pod tímto doporučením. Obdobně jako u běžné likvidity můžeme vidět, že společnosti Bednar FMT a Pöttinger se pohybují výrazně pod doporučenými hodnotami a společnost SMS CZ nad těmito hodnotami.

Okamžitá likvidita

Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita, která zohledňuje pouze krátkodobý finanční majetek. Podle Kubíčkové (2015) vyšší hodnoty než doporučené (tj. 0,2 – 0,5) znamenají neefektivní využívání finančních prostředků. Společnost Farmet dosahuje v letech 2012, 2014 a 2015 doporučených hodnot. Společnosti Bednar FMT a Pöttinger opět dosahují velice nízkých hodnot, neboť jejich krátkodobé závazky výrazně

převyšují krátkodobý finanční majetek. Společnost SMS CZ dosahuje vysokých hodnot, což by znamenalo její neefektivnost při využívání peněžních prostředků. S hrazením svých závazků by však neměla mít problém.

Tabulka 14: Okamžitá likvidita

	2011	2012	2013	2014	2015
Farmet	0,03	0,56	0,06	0,45	0,34
Bednar FMT	0,08	0,09	0,15	0,04	0,07
Pöttinger	0,0009	0,0038	0,0001	0,0113	0,0036
SMS CZ	1,75	2,07	0,80	0,87	0,93

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.2.3 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity vyjadřují, jaká je vázanost finančních prostředků v položkách majetku. V následující kapitole bude vypočítán obrat zásob, doba obratu zásob, pohledávek a závazků a obratový cyklus peněz.

Obrat zásob

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát za rok dojde k vyskladnění zásob a jejich opětovnému nákupu. Jediný rostoucí trend můžeme vidět u společnosti Bednar FMT, ostatní společnosti v čase rychlost obratu zásob zvyšovaly, ale i snižovaly. Nejrychleji prodává a nakupuje své zásoby společnost Pöttinger, která dosahuje nejvyšších tržeb, jak bylo uvedeno v grafu 6.

Tabulka 15: Obrat zásob

	2011	2012	2013	2014	2015
Farmet	2,51	3,94	3,09	3,93	3,38
Bednar FMT	4,55	4,99	5,10	6,07	7,86
Pöttinger	8,46	11,83	12,51	11,86	11,58
SMS CZ	6,68	6,58	5,15	6,97	5,67

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu zásob

V tabulce 16 vidíme, kolik dní každé společnosti trvalo, než své zásoby přeměnila na finanční prostředky.

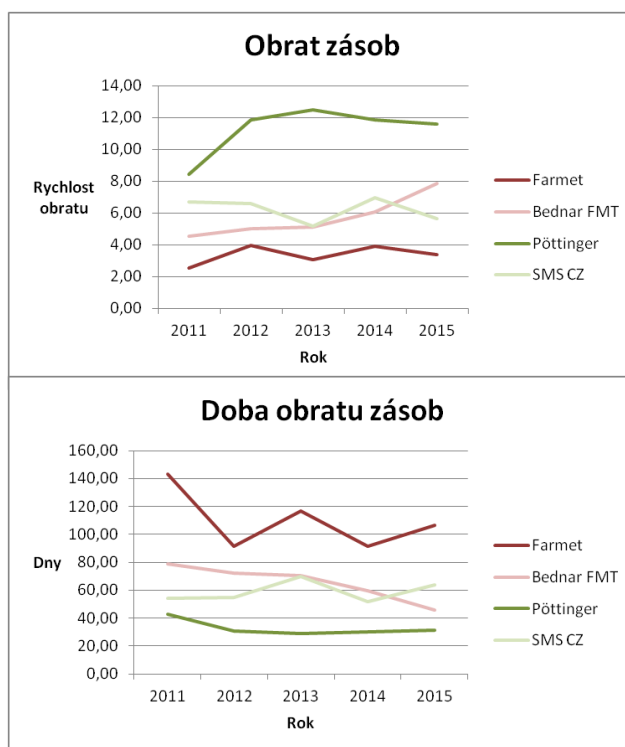
Tabulka 16: Doba obratu zásob

dny	2011	2012	2013	2014	2015
Farmet	143,31	91,36	116,65	91,62	106,36
Bednar FMT	79,10	72,15	70,52	59,33	45,79
Pöttinger	42,56	30,42	28,78	30,34	31,10
SMS CZ	53,90	54,74	69,89	51,65	63,54

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejdelší dobu obratu zásob má společnost Farmet. Z výkazů společností jsem zjistila, že společnost drží nejvíce zásob ze všech porovnávaných konkurentů (např. oproti společnosti SMS CZ má až šesti násobně vyšší zásoby). Nejlepších výsledků dosahuje společnost Pöttinger, jejíž průměrná doba obratu zásob za sledované období je 32,64 dne, což odpovídá zhruba jednomu měsíci. Tomu odpovídají i výsledky uvedené v tabulce 15, kdy s výjimkou roku 2011 nakupovala své zásoby více než 11krát ročně. Naproti tomu společnost Farmet vyskladnila a znovu nakoupila své zásoby 3-4krát ročně. To souvisí s její strategií, kdy uzavírá čtvrtroční kontrakty s dodavateli, kteří pak postupně zásoby do společnosti dovážejí.

Tato propojenost rychlosti a doby obratu zásob je znázorněna na grafu 9. Můžeme vidět, že v případě kdy klesá rychlost obratu, roste doba obratu a naopak.

**Graf 9:** Porovnání rychlosti a doby obratu zásob
(Zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek

Do výpočtu doby obratu pohledávek byly zahrnuty pouze krátkodobé pohledávky, aby bylo možné porovnat dobu obratu pohledávek a závazků. U společností Farnet, Bednar FMT a SMS CZ můžeme vidět obdobné výsledky (s výjimkou roku 2011, kdy měl Farnet výrazně delší dobu obratu než ostatní společnosti), které se pohybují v průměru okolo 50 dní. Společnost Pöttinger přeměňuje své pohledávky na peněžní prostředky velice rychle.

Tabulka 17: Doba obratu pohledávek

dny	2011	2012	2013	2014	2015
Farnet	101,14	43,38	67,57	53,58	49,87
Bednar FMT	45,11	37,19	35,57	50,14	49,61
Pöttinger	28,32	10,97	6,60	32,12	8,95
SMS CZ	38,63	42,79	70,16	58,20	44,81

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu závazků

V tabulce 18 vidíme, za kolik dní společnosti hradí své krátkodobé závazky. I zde můžeme sledovat v jednotlivých letech výkyvy.

Tabulka 18: Doba obratu závazků

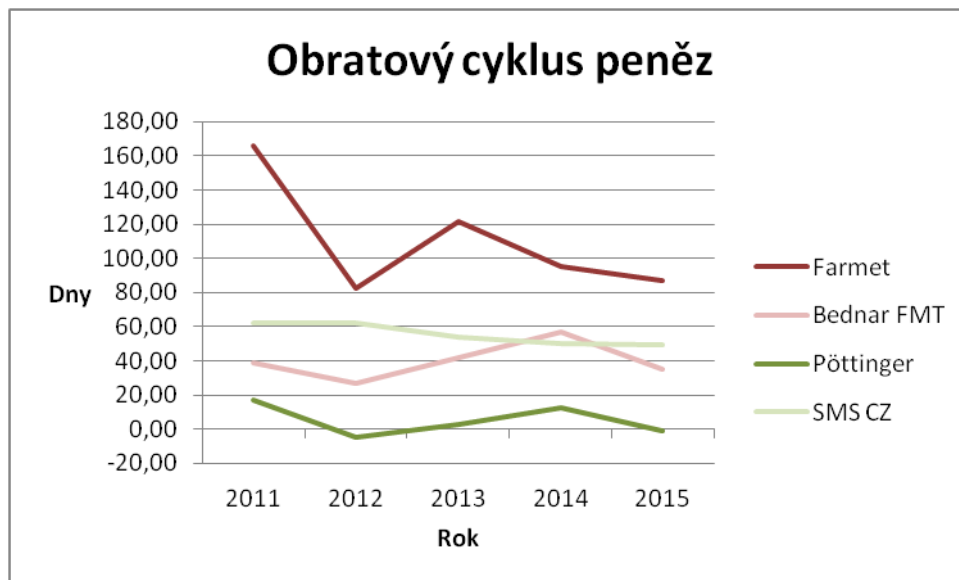
dny	2011	2012	2013	2014	2015
Farnet	78,10	52,15	62,44	50,14	68,92
Bednar FMT	85,56	82,26	64,46	52,34	60,34
Pöttinger	53,87	46,19	32,59	50,12	41,38
SMS CZ	29,97	35,09	85,88	59,84	58,94

(Zdroj: vlastní zpracování)

Při porovnání dob obratu pohledávek a závazků je možné vidět u společnosti SMS CZ, že v roce 2011 a 2012 měla kratší dobu obratu závazků než pohledávek. Znamená to tedy, že hradila své závazky dříve, než inkasovala peníze. S tímto problémem se setkala i společnost Farnet v letech 2011, 2013 a 2014. Nejlépe si z tohoto pohledu vede společnost Bednar FMT, která v letech 2011 a 2012 inkasovala pohledávky o více než 40 dní dříve, než hradila své závazky.

Obratový cyklus peněz

Dává do souvislosti výše uvedené doby obratu, díky kterým je možné posoudit efektivnost řízení peněžních prostředků. Cykly jednotlivých společností jsou zachyceny v grafu 10.



Graf 10: Obratový cyklus peněz
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejlépších výsledků dosahuje společnost Pöttinger, která se ve dvou letech dostala do záporných hodnot, což znamená, že prodávala a nakupovala zásoby a inkasovala pohledávky rychleji, než hradila své závazky. Společnost SMS CZ má obratový cyklus poměrně vyrovnaný. Pohybuje se v rozmezí 50 – 60 dní. Bednar FMT má větší výkyvy v letech, avšak v žádném roce sledovaného období nepřekročila 60 dní. Nejhorší si vedla společnost Farmet, jejíž obratový cyklus neklesl pod 80 dní.

5.2.4 Ukazatele zadluženosti

Určitá míra zadluženosti je pro podnik výhodná, díky efektu daňového štítu. Společnost však nesmí přesáhnout určitou hranici, za kterou by nebyla schopna splácet své závazky. Ukazatele, které budu v této kapitole uvádět, jsou celková zadluženost a koeficient samofinancování.

Celková zadluženost

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti.

Tabulka 19: Celková zadluženost

v %	2011	2012	2013	2014	2015
Farmet	39,89	30,28	34,11	40,38	43,78
Bednar FMT	83,85	79,37	76,12	73,46	70,42
Pöttinger	72,80	68,89	63,52	75,93	63,10
SMS CZ	16,93	17,49	34,16	25,12	25,00

(Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost SMS CZ dosahuje nejnižší míry zadluženosti, což se dá logicky očekávat, neboť na rozdíl od ostatních společností nemá žádný bankovní úvěr a netvoří rezervy. Cizí zdroje jsou tak tvořeny pouze krátkodobými a dlouhodobými závazky. Farmet dosahuje zadlužení v rozmezí 30 – 44 %.

Naproti tomu společnosti Bednar FMT a Pöttinger dosahují vysoké úrovně zadluženosti. U obou společností krytí majetku cizími zdroji v čase klesá, pod 60 % se však nedostaly ani v jednom roce. Takto vysoké hodnoty jsou rizikové pro věřitele, především banky. Ty proto sledují ještě doplňkový ukazatel, kterým je míra zadluženosti. Tu vidíme v tabulce 20, kdy u společnosti Pöttinger a Bednar přesahuje 100 %.

Tabulka 20: Míra zadluženosti

v %	2011	2012	2013	2014	2015
Farmet	68,22	43,44	51,76	67,74	77,87
Bednar FMT	608,09	401,15	329,20	297,85	267,45
Pöttinger	267,63	221,47	174,15	315,43	170,98
SMS CZ	20,38	21,20	51,88	33,61	33,33

(Zdroj: vlastní zpracování)

Koeficient samofinancování

Z ukazatele je patrné, jaké procento celkových aktiv je financováno z vlastních zdrojů. V tabulce 21 můžeme vidět, stejně jako u celkové zadluženosti, nejlepší výsledky u společnosti SMS CZ. Ta je tedy z porovnávaných konkurentů finančně nejstabilnější. Dobrou finanční stabilitu má i společnost Farmet.

Tabulka 21: Koeficient samofinancování

v %	2011	2012	2013	2014	2015
Farmet	58,46	69,72	65,89	59,62	56,22
Bednar FMT	13,79	19,78	23,12	24,66	26,33
Pöttinger	27,20	31,11	36,48	24,07	36,90
SMS CZ	83,07	82,51	65,84	74,74	75,00

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.3 Závěrečné shrnutí společnosti Farmet a.s.

Z vybraných finančních ukazatelů vyplynulo, že nejvyšších tržeb ve sledovaném období dosahovala společnost Pöttinger, a to i přes to, že jako jediná společnost ze sledovaných nemá tržby za zboží. Tržby společnosti Pöttinger se pohybovaly o 600 – 700 mil. výše než u druhé společnosti Bednar FMT. Obě společnosti jsou také jediné, jejichž tržby ve sledovaných pěti letech pouze rostly. Na třetím místě z vybraných společností je Farmet, která zvyšovala své tržby až do roku 2014.

Pokud se však podíváme na vývoj výsledku hospodaření, vidíme, že společnost Farmet je na tom relativně dobře. V roce 2012 dokonce dosahovala nejvyššího výsledku hospodaření ze všech společností. V ostatních letech se nachází za společností Pöttinger, rozdíl však není tak velký jako u tržeb (např. v roce 2014 se jedná o rozdíl necelých 14 mil. Kč). V roce 2015 se ovšem společnost Farmet dostává na pomyslné poslední místo, a to z důvodu dosažené ztráty. Tato ztráta byla způsobena propadem na ruském trhu. Z ostatních společností můžeme vidět propad v roce 2015 ještě u společnosti SMS CZ, té se však podařilo dosáhnout nepatrného zisku.

Při výpočtu návratnosti vlastního kapitálu, celkového kapitálu i tržeb je v roce 2015 u společnosti Farmet záporný výsledek. V roce 2012 společnost zhodnocovala vlastní kapitál více než dvojnásobně oproti průměru odvětví. Nejlepších výsledků však dosahovala společnost Bednar FMT. Pokud porovnáme společnost Farmet a Bednar FMT, zjistíme, že dosahovaly ve sledovaném období zhruba obdobného EBT, avšak společnost Bednar FMT má až o více než polovinu nižší vlastní kapitál.

Ukazatel, ve kterém si společnost Farmet vede velice dobře, je likvidita. Nejlepších výsledků sice dosahuje ve všech třech stupních společnost SMS CZ, avšak ta na rozdíl od ostatních společností nečerpá bankovní úvěry. Při výpočtu běžné likvidity se Farmet pohyboval v rozmezí doporučených hodnot nebo nad nimi. V roce 2013 a 2014 měl téměř totožné výsledky jako společnost SMS CZ i přesto, že měl vyšší krátkodobé závazky a čerpal krátkodobý bankovní úvěr. U ukazatele pohotové likvidity a okamžité likvidity se hodnoty v jednotlivých letech nalézají v rozmezí doporučených hodnot nebo blízko těmto hodnotám. Můžeme tedy konstatovat, že společnost by neměla mít problém s hrazením svých krátkodobých závazků.

Společnost dosahuje i dobrou a do budoucna udržitelnou míry zadluženosti. Ta se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí 30 – 44 %. Dobrou finanční stabilitu podniku potvrzuje i ukazatel koeficientu samofinancování. Z něho vyplývá, že společnost hradí z vlastních zdrojů více než polovinu svých aktiv.

Problémem, který je zřejmý z ukazatelů aktivity, je držení vysokých zásob a s tím spojený vysoký obrátový cyklus peněz. Strategií společnosti je nákup zásob kvartálně. Tím však má vázané velké množství finančních prostředků v zásobách. Tento jev je patrný z rozvahy společnosti (příloha 2), kdy Farmet drží oproti konkurentům nejvyšší zásoby. Kvartálním nákupům zásob odpovídá i doba obratu zásob, kdy společnosti trvá přeměnit zásoby zpět na peníze okolo 100 dní. Farmet také inkasuje pohledávky později, než hradí své závazky (ve třech z pěti sledovaných let). Co se týče obrátového cyklu peněz, ten sice od roku 2013 postupně klesá, stále se však pohybuje nad 80 dny.

6 Vlastní návrhy a doporučení pro společnost Farmet a.s.

Na základě provedených analýz a mezipodnikového srovnání bych doporučila společnosti zaměřit se na následující oblasti:

- snížení velikosti držených zásob,
- investice do vytvoření konfigurátoru na návrh lisů,
- zviditelnění internetových stránek společnosti.

Snížení velikosti držených zásob

Z provedené analýzy ukazatelů aktivity vyplynulo, že společnost Farmet drží nejvyšší zásoby ze sledovaných společností, a dosahuje tak nejhorších hodnot v ukazatelích doby a rychlosti obratu zásob. V následující tabulce je uveden podíl jednotlivých složek zásob na celkových zásobách.

Tabulka 22: Podíl jednotlivých složek zásob na celkových zásobách

v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Zásoby	138 494	146 140	189 771	172 826	164 088
Materiál	26 259	26 802	35 285	32 555	40 806
<i>Podíl materiálu na zásobách</i>	18,96%	18,34%	18,59%	18,84%	24,87%
Nedokončená výroba	37 057	53 481	93 030	89 070	81 587
<i>Podíl nedokončené výroby na zásobách</i>	26,76%	36,60%	49,02%	51,54%	49,72%
Výrobky	71 716	62 815	54 573	44 753	37 740
<i>Podíl výrobků na zásobách</i>	51,78%	42,98%	28,76%	25,89%	23,00%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak z tabulky vyplývá, v posledních letech je největším problémem držba nedokončené výroby, která tvoří polovinu zásob. Z výkazů a informací, které mám k dispozici, nedokážu přiřadit, zda se tato vysoká rozpracovanost týká divize zemědělských strojů či divize technologických dodávek. Společnosti bych doporučovala intenzivně se touto oblastí zabývat, vytipovat příčinu problému a pokusit se najít opatření, která by tuto vysokou míru rozpracovanosti jednotlivých zakázek snižovala.

Východiskem hledání problému mohou být roky 2011 a 2012, kdy míra rozpracovanosti nedosahovala ani 40 %. V následujících letech ovšem přišel velký nárůst, který společnost již nedokázala snížit. Společnost sleduje stav nedokončené

výroby na konci každého měsíce, bylo by tedy vhodné zaměřit se na analýzu těchto měsíčních dat a pokusit se najít případný zdroj této vysoké rozpracovanosti.

Zásoby materiálu společnost v letech 2011 – 2014 udržovala ve výši necelých 19 % z celkových zásob, v roce 2015 však tento podíl vzrostl na téměř 25 %. Strategie společnosti na nákup zásob je v současné době taková, že uzavřou s dodavatelem smlouvu na následující kvartál, ve které se zavážou odebrat určité množství, které pak dodavatel vozí postupně do společnosti. Obdobně jako u nedokončené výroby, i u materiálu bych doporučovala zaměřením se na tuto oblast a pokusit se najít jiné řešení dodávek zásob.

Jednou z variant by mohlo být objednávání zásob až ve chvíli, kdy přijde objednávka na zakázku, tedy využít metodu Just in time. Před zavedením této metody by však společnost musela vyřešit dva problémy. Prvním je úprava současných smluvních vztahů s dodavateli tak, aby materiál, ke kterému se společnost zavázala, že odebere, skladovali ve svých prostorech a do společnosti jej dodávali až ve chvíli, kdy ho potřebuje pro výrobu. Případný problém by však mohl nastat v navýšení ceny materiálu, neboť dodavatelům by vznikaly náklady na skladování. Druhým problémem je, že některé materiály dodavatelé nejsou schopni dodat okamžitě. U některých druhů je nutné vytvořit objednávku až měsíc předem. Společnost by proto měla vytipovat tyto strategické položky a udržovat určitou potřebnou výši jejich zásob. U ostatních položek, které jsou dodavatelé schopni dodat např. do druhého dne, se pokusit o zavedení metody Just in time, a snížit tak stav držených zásob.

Co se týče hotových výrobků, zde se sice jejich podíl na zásobách snižuje, přesto jejich výše dosahuje více než 37 milionů korun. Společnost by proto neměla ve snižování polevovat a snažit se prodej ještě více podpořit. Možným řešením by bylo zvýšení motivace stávajících obchodních zástupců, ti jsou však již plně vytíženi. Bylo by tedy vhodné zvážit přijetí nového obchodního zástupce.

Na základě informací, které mně byly poskytnuty ve společnosti Farnet je současný stav následující:

- společnost zaměstnává 7 obchodních zástupců,
- průměrný měsíční přínos tržeb jednoho obchodního zástupce činí 6,3 mil. Kč,

- tomuto přínosu tržeb odpovídají náklady ve výši 4,7 mil. Kč,
- obchodní zástupci nejsou odměňováni podle počtu prodaných výrobků.

Mzdy zaměstnanců samozřejmě společnost nemůže zveřejnit, proto budu pro výpočet vycházet ze dvou údajů, a to z internetového průzkumu a vlastního výpočtu. Z internetových stránek Projobs, kam mohou zaměstnanci zadávat své výdělky jsem zjistila, že průměrná mzda obchodních zástupců činí 25.976 Kč (Projobs, 2017). Na základě 40 inzerátů na pozici obchodního zástupce, které byly zveřejněny na portálu Jobs.cz jsem vypočítala, že průměrná nabízená mzda obchodním zástupcům činí 26.000 – 36.000 Kč. (Jobs.cz, 2017) Výpočet tedy provedu ve dvou variantách, a to pro částkou 26 tis. Kč a 36 tis. Kč. Přijetí nového obchodního zástupce by pro společnost znamenalo následující osobní náklady:

Variantá 1

Položka	Sazba	Měsíčně	Ročně
Hrubá mzda	-	26.000,-	312.000,-
Zdravotní pojištění	9 %	2.340,-	28.080,-
<u>Sociální pojištění</u>	<u>25 %</u>	<u>6.500,-</u>	<u>78.000,-</u>
<i>Celkem</i>	<i>34 %</i>	<i>34.840,-</i>	<i>418.080,-</i>

Variantá 2

Položka	Sazba	Měsíčně	Ročně
Hrubá mzda	-	36.000,-	432.000,-
Zdravotní pojištění	9 %	3.240,-	38.880,-
<u>Sociální pojištění</u>	<u>25 %</u>	<u>9.000,-</u>	<u>108.000,-</u>
<i>Celkem</i>	<i>34 %</i>	<i>48.240,-</i>	<i>578.880,-</i>

Pokud budeme předpokládat, že nový obchodní zástupce by společnosti přinášel stejné tržby jako dosavadní obchodní zástupci, došlo by ve VZZ (v posledním roce sledovaného období) ke změnám uvedeným v tabulce 23.

Tabulka 23: Upravený výkaz zisku a ztráty – vybrané položky

v tis. Kč	2015	Nový obchodní zástupce	
		Mzda 26 tis. Kč	Mzda 36 tis. Kč
Obchodní marže	1 709	1 709	1 709
Výkony	521 074	596 674	596 674
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	531 649	607 249	607 249
Výkonová spotřeba	394 537	450 937	450 937
Přidaná hodnota	128 246	147 446	147 446
Osobní náklady	137 280	137 698	137 858
Mzdové náklady	99 427	99 739	99 859
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	35 039	35 145	35 185
Provozní výsledek hospodaření	-24 838	-6 056	-6 216
Finanční výsledek hospodaření	-1 326	-1 326	-1 326
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-29 199	-10 417	-10 577
Výsledek hospodaření za účetní období (+,-)	-29 199	-10 417	-10 577
Výsledek hospodaření před zdaněním	-26 164	-7 382	-7 542

(Zdroj: vlastní zpracování)

Přidaná hodnota by vzrostla o rozdíl mezi tržbami a náklady připadajícího na jednoho obchodního zástupce, tedy o 19,2 mil. Kč. Zároveň by se také zvýšily osobní náklady o 418 tis. Kč (respektive 578 tis. Kč) v důsledku přijetí nového obchodního zástupce. Společnost Farnet dosahovala v roce 2015 ztrátu. Oproti této situaci by se snížila ztráta společnosti.

Přijetí nového zaměstnance by mělo vliv i na rentabilitu společnosti, jak je vidět v následující tabulce. Zvýšením výsledku hospodaření by došlo ke zvýšení rentability vlastního kapitálu a rentability celkových aktiv.

Tabulka 24: Změny ROE a ROA

v %	2015	Nová obchodní zástupce	
		Mzda 26 tis. Kč	Mzda 36 tis. Kč
ROE	-8,68	-2,45	-2,50
ROA	-4,59	-1,09	-1,12

(Zdroj: vlastní zpracování)

Investice do vytvoření konfigurátoru pro návrh strojů

Jak bylo uvedeno v předchozích částech mé práce, společnost jednotlivé lisy na zpracování olejnin v divizi Oil & Feed Tech sestavuje podle potřeb a přání zákazníků. K tomuto účelu bych navrhovala vytvořit konfigurátor, který by umožňoval zákazníkům vytvořit si vlastní grafický návrh požadovaného zařízení.

Společnost by si měla nejprve ujasnit, co od navrhovaného programu očekává. Zda bude program k dispozici zaměstnancům s cílem pomoci jim při vyjednávání nových zakázek, nebo bude k dispozici odběratelům, kteří si budou moci vytvořit návrh svého požadovaného technologického zařízení na zpracování olejnin ještě před zahájením jednání se společností Farnet. V následující části své práce uvedu tři možné varianty, které se liší podle toho, kdo bude s programem pracovat, jakým způsobem bude veřejnosti k dispozici a zda bude obsahovat i návrh ceny. Pro všechny navrhované varianty však uvažuji stejnou základní funkci programu, kterou je vytvořit návrh lisu na zpracování olejnin. Jak jsem již výše zmiňovala, navrhovala bych vytvořit grafický program, tedy aby program umožňoval prohlédnout si jednotlivé komponenty a především výsledný lis, nejlépe ve 3D modelu. Po spuštění programu by se objevil základní rám (případně více variant, ze kterých by bylo možné si vybírat), do kterého by se doplňovaly jednotlivé komponenty. U každého komponentu by měly být uvedeny jeho technické parametry, jako je velikost, váha, způsob použití komponentu a toho, „co umí.“ Navrhované varianty programu:

Varianta 1 – program bude k dispozici pouze zaměstnancům společnosti

Podle této varianty by s navrhovaným programem pracovali zaměstnanci společnosti na osobních schůzkách s odběrateli. Pověřená osoba by sestavila návrh stroje podle přání a potřeb zákazníka, který by tak měl možnost vidět konečnou verzi svého technologického zařízení. Program by mohl být dále vytvořen ve dvou variantách, a to bez cen a se základními cenami. Podle první varianty by konfigurátor obsahoval pouze možnost grafického sestavení stroje tak, jak jsem uvedla u popisu základní funkce programu. Kalkulaci ceny by provedl zaměstnanec společnosti, který by se zákazníkem jednal. Druhou variantou by byla možnost, že u jednotlivých komponentů by kromě technických parametrů byla uvedena i cena. Program by tak měl další funkci, kterou by byla kalkulace ceny podle jednotlivých komponentů. Do výsledné ceny je však potřebné

zahrnou ještě cenu práce. Zde by záleželo na rozhodnutí podniku, jestli by uvedla i tyto částky do programu, tak aby je výsledná kalkulace zahrnovala, nebo by je připočítal pověřený pracovník.

Varianta 2 – program bude k dispozici veřejně na internetových stránkách společnosti

V druhé variantě by navrhovaný konfigurátor byl k dispozici veřejně na internetových stránkách společnosti. Zákazníci by si tak mohli ještě před schůzkou s pověřeným zaměstnancem Farmetu vytvořit vlastní návrh požadovaného lisu. Na základě tohoto návrhu by následně vyjednávali konkrétní objednávku. U této varianty by však bylo vhodné neuvádět ceny jednotlivých komponentů, neboť by tyto informace mohly být zneužity ze strany konkurence.

Varianta 3 – program bude k dispozici veřejně s nutností užití přihlašovacích údajů

Posledním návrhem je, že konfigurátor bude k dispozici na internetových stránkách pro veřejnost bez uvedení cen, tak jako v předchozí variantě. Po přihlášení do programu pomocí údajů poskytnutých společností bude program zákazníkovi kalkulovat i cenu technologického zařízení. Novým zákazníkům budou tyto přihlašovací údaje zasílány až po ověření jejich solventnosti. Program bude navíc obsahovat databázi stávajících zákazníků a pomocí propojení s jejich identifikačním číslem bude zahrnovat i případnou slevu pro dlouhodobé zákazníky, jednotliví zákazníci však nebudou znát ceny jiných odběratelů. Tím získá zákazník konečnou cenu, aniž by zatím musel absolvovat jedinou schůzku s pověřenou osobou z Farmetu. Společnost by také mohla zvážit možnost propojení se stávajícím podnikovým informačním systémem, aby přijatá objednávka od zákazníka mohla být přeposlána do výroby.

Z vytvořených variant bych společnosti doporučovala aplikovat poslední, třetí variantu. Tato varianta je nejméně náročná na osobní schůzky mezi pověřenou osobou a zákazníkem. Potenciální zákazníci mají možnost navrhnout si program, avšak ceny nejsou veřejně přístupné. Po přihlášení, a tedy i ověření zákazníka ze strany Farmetu, program kalkuluje ceny, včetně slev. V další části návrhu budu tedy pracovat s touto variantou.

Časový návrh implementace programu ve společnosti Farmet a.s.

Pro implementaci svého doporučení jsem se rozhodla použít metodu kritické cesty CPM. Nejprve je nutné identifikovat jednotlivé činnosti, které musí společnost podniknout, a k těmto činnostem bude následně vytvořen časový harmonogram. Tyto výpočty jsou uvedeny v tabulce 25, kde písmena „i“ a „j“ představují označení uzlů a „t“ je odhad doby trvání činnosti ve dnech.

Činnost.....Popis činnosti

A.....Vytvoření požadavků na konfigurátor.

B.....Průzkum trhu a výběr vhodné IT společnosti.

C.....Poptávka u vybrané společnosti.

D.....Vytvoření grafického návrhu IT společností.

E.....Poskytnutí dat.

F.....Programování konfigurátoru.

G.....Testování konfigurátoru.

H.....Implementace do podnikového systému a internetových stránek.

I.....Informování zákazníků a poskytnutí přihlašovacích údajů.

J.....Zaučení zaměstnanců.

Tabulka 25: Odhad doby činností

Činnost	i	j	t
A	1	2	3
B	2	3	0,5
C	3	4	2
D	4	5	3
E	5	6	0,5
F	6	7	10
G	7	8	2
H	8	9	2
I	8	10	1
J	9	10	1

(Zdroj: vlastní zpracování)

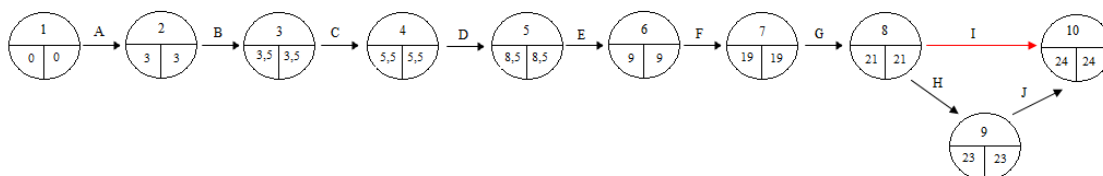
Nyní můžeme přejít k výpočtu prvních (TM) a posledních (TP) možných termínů realizace uzlu. Tyto výpočty jsou uvedeny v tabulce 26. Vzhledem k tomu, že není možné provádět žádnou činnost současně (s výjimkou činnosti I), $TM = TP$.

Tabulka 26: Výpočet prvních a posledních možných termínů

Uzel	TM	TP
1	0	0
2	3	3
3	3,5	3,5
4	5,5	5,5
5	8,5	8,5
6	9	9
7	19	19
8	21	21
9	23	23
10	24	24

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tyto termíny jsou zaznamenány na následujícím obrázku, kde je červeně zvýrazněna jediná činnost, která nepatří do kritické cesty.



Obrázek 7: Síťový graf
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě zpracovaného propočtu by doba vytvoření navrhovaného programu včetně instalace a zaučení zaměstnanců trvala 24 dní.

Předpokládané náklady na vytvoření programu

V následujícím propočtu budu vycházet z následujících údajů:

- 1 den = 8 hodin práce,
- cena za zpracování grafického návrhu se pohybuje v rozmezí 500 – 800 Kč/hod,

- cena za programování, testování, implementaci a zaučení zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 900 – 1.200 Kč/hod,
- náklady na dopravu a částku účtovanou IT firmou za schůzky budu počítat ve výši 3.000 Kč,
- ve výpočtu nejsou zahrnuty mzdy zaměstnanců společnosti, kteří budou vytvářet požadavky na konfigurator, provádět průzkum trhu, jednat s IT společnostmi apod.

Výpočet bude proveden ve dvou variantách, a to v optimistickém, kdy budou použity spodní hranice výše uvedených částek, a pesimistické, kdy budou použity horní hranice uvedených částek.

Optimistický výpočet

Položka	Cena za jednotku	Počet hodin	Cena celkem
Zpracování grafického návrhu	500,-	24	12.000,-
Programování	900,-	80	72.000,-
Testování	900,-	16	14.400,-
Implementace do Farmetu	900,-	16	14.400,-
Zaučení zaměstnanců	900,-	8	7.200,-
<u>Doprava, schůzky</u>			3.000,-
Cena celkem			123.000,-

Pesimistický výpočet

Položka	Cena za jednotku	Počet hodin	Cena celkem
Zpracování grafického návrhu	800,-	24	19.200,-
Programování	1.200,-	80	96.000,-
Testování	1.200,-	16	19.200,-
Implementace do Farmetu	1.200,-	16	19.200,-
Zaučení zaměstnanců	1.200,-	8	9.600,-
<u>Doprava, schůzky</u>			3.000,-
Cena celkem			166.200,-

Porovnáním těchto dvou výpočtů vidíme, že s největší pravděpodobností se bude cena projektu pohybovat v rozmezí 123 000 až 166 200 Kč.

Zviditelnění internetových stránek společnosti

Společnost SMS CZ, která představuje jednu z konkurenčních společností Farmetu, používá na webovém portálu Seznam.cz službu PPC (Pay per click). Tato služba na základě zadaných klíčových slov umisťuje na přední místa vyhledávání konkrétní společnosti. Vzhledem k tomu, že Farmet nevyužívá pro svou propagaci žádnou reklamu, ale pouze se účastní veletrhů a využívá své internetové stránky, bylo by vhodné službu PPC také začít využívat.

Výhodou služby je, že se neplatí za umístění reklamy, ale až za proklik na webovou stránku. Společnost si zde také může nastavit limity, za kolik prokliků chce denně platit. Zároveň má k dispozici statistiky, kolik návštěvníků přijde na její stránky denně, týdně či měsíčně. Důležité je však zvolit správná klíčová slova. Neboť čím obecnější pojem, tím větší šance, že se společnost zobrazí, avšak i vyšší cena. Pro ukázkou jsem vybrala dva klíčové pojmy, které podle mého názoru nejlépe vystihují společnost Farmet.

Zemědělské stroje

Tato klíčová slova hledá měsíčně průměrně 131 lidí, jedná se tedy o poměrně často používané slovo, čemuž odpovídá i cena, která je 4,94 Kč za jeden proklik. U tohoto slova bych doporučovala společnosti upravovat denní limit podle období. Nejvyhledávanější je totiž tento pojem v červnu (194), srpnu (184) a dubnu (179). Naopak nejméně vyhledávané je v prosinci (50), lednu (79) a listopadu (89).

Secí stroje

Jedná se již o méně vyhledávané slovo – průměrně 74 lidí měsíčně. Odpovídá tomu i cena, která v tomto případě je ve výši 2,34 Kč. U tohoto klíčového pojmu však můžeme vidět ze statistik jistý nepoměr v průběhu roku. V říjnu bylo slovo hledáno 167 krát a v ostatních měsících nebylo překročeno ani 90 hledání.

Pokud by společnost uvažovala o obou těchto klíčových pojmech, s neomezeným denním limitem, a předpokládali bychom, že každý kdo hledá tento pojem, navštíví stránku Farmetu, náklady by byly následující:

Klíčový pojem	Cena za jednotku	Průměrné kliky za rok	Cena celkem
Zemědělské stroje	4,94	$131 \cdot 12 = 1.572$	7.765,68
<u>Secí stroje</u>	<u>2,34</u>	<u>$74 \cdot 12 = 888$</u>	<u>2.077,92</u>
<i>Cena celkem</i>			9.843,60

Tato varianta propagace by společnost Farmet stála necelých 10 tis. Kč ročně. (Sklik, 2017)

Obdobou PPC je služba poskytovaná společností Google – Google Adwords. Tuto variantu je na rozdíl od PPC možné využívat celosvětově, což je pro exportující společnost značná výhoda. Po zaregistrování společnosti a vkladu první částky má společnost možnost vybrat si oblasti, ve kterých se bude zveřejňovat její reklama (např. Česká republika, celosvětově, vybrané státy atd.). Společnost zde má dále možnost nastavit si klíčová slova a denní limit. (Google AdWords, 2017) Konkrétnější informace o cenách za jednotlivá klíčová slova, tak jako u služby Pay per click se mně nepodařilo dohledat.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala hodnocením výkonnosti společnosti Farmet a.s. a návrhem opatření, která by vedla ke zlepšení pozice na trhu. Nejprve bylo třeba charakterizovat vybranou společnost z hlediska předmětu činnosti, organizační struktury, dle které se společnost člení na dvě divize, a podle hlavních trhů. Jako nejdůležitější trhy pro společnost byly identifikovány Česká republika, Rusko a Polsko.

Ze strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a následné SWOT analýzy jsem zjistila, že mezi významné silné stránky společnosti patří především neustálý vývoj a inovace a záměr poskytovat kvalitní výrobky. Za slabou stránku pak můžeme považovat jednosměrně zaměřený marketing. Jako příležitost a zároveň i hrozba se jeví export a s tím spojená legislativa, dále velké množství stávající konkurence, avšak i velice malá pravděpodobnost vzniku nových konkurenčních společností.

Při porovnání s vybranými konkurenty výsledky společnosti Farmet a.s. ovlivnila dosažená ztráta v roce 2015, kdy ukazatele vycházející z výsledku hospodaření byly záporné. Na základě provedených analýz mohu konstatovat, že společnost ve sledovaném období nedosahovala nejlepších výsledků, avšak nevedla si vůbec špatně. Velmi dobře pro společnost vyšli ukazatele zadluženosti a likvidity. Společnost je tedy finančně stabilní a neměla by mít problém s hrazením svých závazků. Huře pro společnost dopadly ukazatele aktivity, především doba obratu zásob.

Na základě těchto poznatků bych společnosti doporučovala zaměřit se na velikost jednotlivých položek držených zásob. Snížení materiálu by bylo možné prostřednictvím metody Just in time, avšak bylo by potřebné vytipovat strategické suroviny, které jsou potřeba v určité výši držet na skladě. U nedokončené výroby by bylo vhodné zaměřit se na výrobní proces a pokusit se hledat možné úspory a zlepšení. V případě hotových výrobků by řešením mohlo být přijetí dalšího obchodního zástupce, který by měl pomoci snížit stav zásob hotových výrobků a společnosti přinést vyšší tržby. Důsledkem by bylo i zvýšení rentability společnosti.

Dalším návrhem pro společnost je vytvoření konfigurátoru pro návrh lisů na zpracování olejin, kterým by se společnost odlišila od své konkurence. Tento

konfigurátor by umožňoval zákazníkům vlastní grafické zpracování objednávky. Na základě propočetů by zavedení tohoto programu trvalo 24 dní a stálo 123 – 166 tis. Kč.

Poslední doporučení se zaměřuje na marketingovou činnost. Společnost se propaguje především na výstavách a veletrzích a svými webovými stránkami. Doporučovala bych tedy zaplatit si službu Pay per click na portálu Seznam.cz a Google Adwords, která je obdobou pro zahraničí.

Závěrem bych ráda konstatovala, že do práce jsem zahrnula charakteristiku společnosti, vypracovala potřebné analýzy a předložila možné návrhy na zlepšení. Dovoluji si tedy tvrdit, že zadaný cíl mé práce by naplněn.

Seznam použitých zdrojů

- 1) A.PÖTTINGER., 2016. *Účetní závěrky za roky 2011-2015*. [online] Vodňany: A. Pöttinger. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=436450>
- 2) A.PÖTTINGER., 2017. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. A. Pöttinger. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=436450&typ=PLATNY>
- 3) BEDNAR FARM MACHINERY., 2017. *Profil společnosti*. Bednar-machiner.com [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.bednar-machinery.com/cz/pages/kdo-jsme>
- 4) BEDNAR FMT., 2016. *Účetní závěrky za roky 2011-2015*. [online] Praha: Bednar FMT. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=685544>
- 5) BEDNAR FMT., 2017. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Bednar FMT. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=685544&typ=PLATNY>
- 6) BRAIN TOOLS., 2017. *PEST analýza*. Braintools.cz. [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/pest-analyza.htm>
- 7) BUREAU VAN DIJK., 2017. *Databáze Amadeus* [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://amadeus-bvdinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-2017413/justloggedOut.serv?logout=3N1LCGAYGMCLP2E&product=amadeusneo&setlanguage=en>
- 8) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA., 2017. *Vybrané devizové kurzy – grafy*. Cnb.cz [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp

- 9) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., 2016 *Statistická ročenka České republiky – 2016: 13. Zemědělství*. Czso.cz [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/13-zemedelstvi-0k8gqnbra0>
- 10) FARMET., 2016a. *Poslaní a vize společnosti*. Česká Skalice: Farmet.
- 11) FARMET., 2016b. *Účetní závěrky za roky 2011-2015*. [online] Česká Skalice: Farmet. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=125545>
- 12) FARMET., 2016c. *Výroční zpráva: zpráva o podnikatelské činnosti a o stavu majetku společnosti včetně roční účetní závěrky za rok 2015*. [online] Česká Skalice: Farmet. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=125545>
- 13) GOOGLE ADWORDS., 2017. *AdWords*. Google.cz [online]. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://www.google.cz/adwords/?channel=ha&sourceid=awo&subid=cz-cs-ha-aw-d-b0-xx-xx-xx&gclid=CODPy8SR-dMCFUO3Gwod2dYIug>
- 14) GRIMPLINIOVÁ, J., 2006. Jak zkoumat konkurenci? (2.) *Marketingové noviny*. [online]. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4515/
- 15) HORVÁTH & PARTNER, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. Vydání v ČR. Praha: Profess Consulting. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- 16) JOBS.CZ., 2017. *Najděte si práci, kterou budete milovat*. Jobs.cz [online]. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/>
- 17) KAPLAN, R. a D. NORTON, 2000. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vydání 1. Praha: Management Press. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

- 18) KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- 19) KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ., 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Vydání první. Praha: C. H. Beck. 368 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
- 20) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU., 2017. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví*. Mpo.cz [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument150081.html>
- 21) NENADÁL, J., 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- 22) NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking – mýty a skutečnost: Model efektivního učení se a zlepšování*. Vydání 1. Praha: Management Press. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- 23) PEŠKOVÁ, R. a I. JINDŘICHOVSKÁ, 2012. *Finanční analýza*. 2. aktualizované vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 250 s. ISBN 978-80-86730-89-9.
- 24) PÖTTINGER., 2017. *Profil podniku*. Poettinger.at [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: https://www.poettinger.at/cs_cz/Unternehmen/Portraet
- 25) PROJObS., 2017. *Průměrný plat obchodních zástupců*. Projobs.cz [online]. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://www.projobs.cz/prumerny-plat-obchodni-zastupce-392>
- 26) RAIS, K. a R. DOSKOČIL, 2007. *Risk management: Studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vydání první. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0

- 27) RŮČKOVÁ, P., 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- 28) SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přepracované vydání. Brno: Akademické nakladatelství Cerm. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- 29) SKLIK., 2017. *PPC Reklama*. Sklik.cz [online]. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <https://www.sklik.cz/>
- 30) SMS CZ., 2016a. *Účetní závěrky za roky 2011-2015*. [online] Rokycany: SMS CZ. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=147566>
- 31) SMS CZ., 2016b. *Výroční zpráva společnosti SMS CZ, s.r.o. za rok 2015*. [online] Rokycany: SMS CZ. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=147566>
- 32) SMS CZ., 2017. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. SMS CZ. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=147566&typ=PLATNY>
- 33) STŘELEČ, J., 2012. *SWOT analýza*. Vlastnicesta.cz. [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- 34) SYNEK, M., H. SEDLÁČKOVÁ a H. VÁVROVÁ., 2007. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Druhé přepracované vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 66 s. ISBN: 978-80-245-1212-9.
- 35) VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2008. *Strategický management*. 2. vydání. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. 113 s. ISBN 978-80-903888-7-1.

- 36) WAGNER, J., 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Vydání první. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Seznam zkratek

APQC	Americké centrum pro produktivitu a jakost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash flow
DZT	Divize zemědělské techniky
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
EBT	Výsledek hospodaření před zdaněním
EFQM	European Foundation for Quality Management
OCP	Obratový cyklus peněz
OFT	Divize Oil & Feed Tech
PPC	Pay per click
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
THP	Technicko hospodářský pracovník
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

Seznam obrázků

Obrázek 1: Balanced scorecard.....	16
Obrázek 2: Model EFQM	18
Obrázek 3: Etapy benchmarkingu.....	25
Obrázek 4: Časové hledisko hodnocení informací	28
Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	45
Obrázek 6: Vývoj kurzu eura	50
Obrázek 7: Síťový graf	77

Seznam vzorců

Vzorec 1: ROE.....	30
Vzorec 2: ROA	31
Vzorec 3: ROS	31
Vzorec 4: Běžná likvidita.....	32
Vzorec 5: Pohotovná likvidita	32
Vzorec 6: Okamžitá likvidita	32
Vzorec 7: Celková zadluženost.....	33
Vzorec 8: Koeficient samofinancování.....	33
Vzorec 9: Úrokové krytí	34
Vzorec 10: Doba obratu zásob	34
Vzorec 11: Rychlost obratu zásob	34
Vzorec 12: Doba obratu pohledávek.....	35
Vzorec 13: Rychlost obratu pohledávek	35
Vzorec 14: Doba obratu závazků	35
Vzorec 15: Rychlost obratu závazků	35
Vzorec 16: Obratový cyklus peněz	35

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců	38
Tabulka 2: Investice společnosti Farnet a.s.	41
Tabulka 3: Výdaje na výzkum a vývoj	42
Tabulka 4: Silné a slabé stránky společnosti Farnet a.s.	52
Tabulka 5: Příležitosti a hrozby společnosti Farnet a.s.	53
Tabulka 6: Počet zaměstnanců podle výročních zpráv a databáze Amadeus	57
Tabulka 7: Přidaná hodnota na zaměstnance	58
Tabulka 8: Osobní náklady na zaměstnance	58
Tabulka 9: ROE	60
Tabulka 10: ROA	61
Tabulka 11: ROS	61
Tabulka 12: Běžná likvidita	62
Tabulka 13: Pohotová likvidita	62
Tabulka 14: Okamžitá likvidita	63
Tabulka 15: Obrat zásob	63
Tabulka 16: Doba obratu zásob	64
Tabulka 17: Doba obratu pohledávek	65
Tabulka 18: Doba obratu závazků	65
Tabulka 19: Celková zadluženost	67
Tabulka 20: Míra zadluženosti	67
Tabulka 21: Koeficient samofinancování	68
Tabulka 22: Podíl jednotlivých složek zásob na celkových zásobách	70
Tabulka 23: Upravený výkaz zisku a ztráty – vybrané položky	73
Tabulka 24: Změny ROE a ROA	73
Tabulka 25: Odhad doby činností	76
Tabulka 26: Výpočet prvních a posledních možných termínů	77

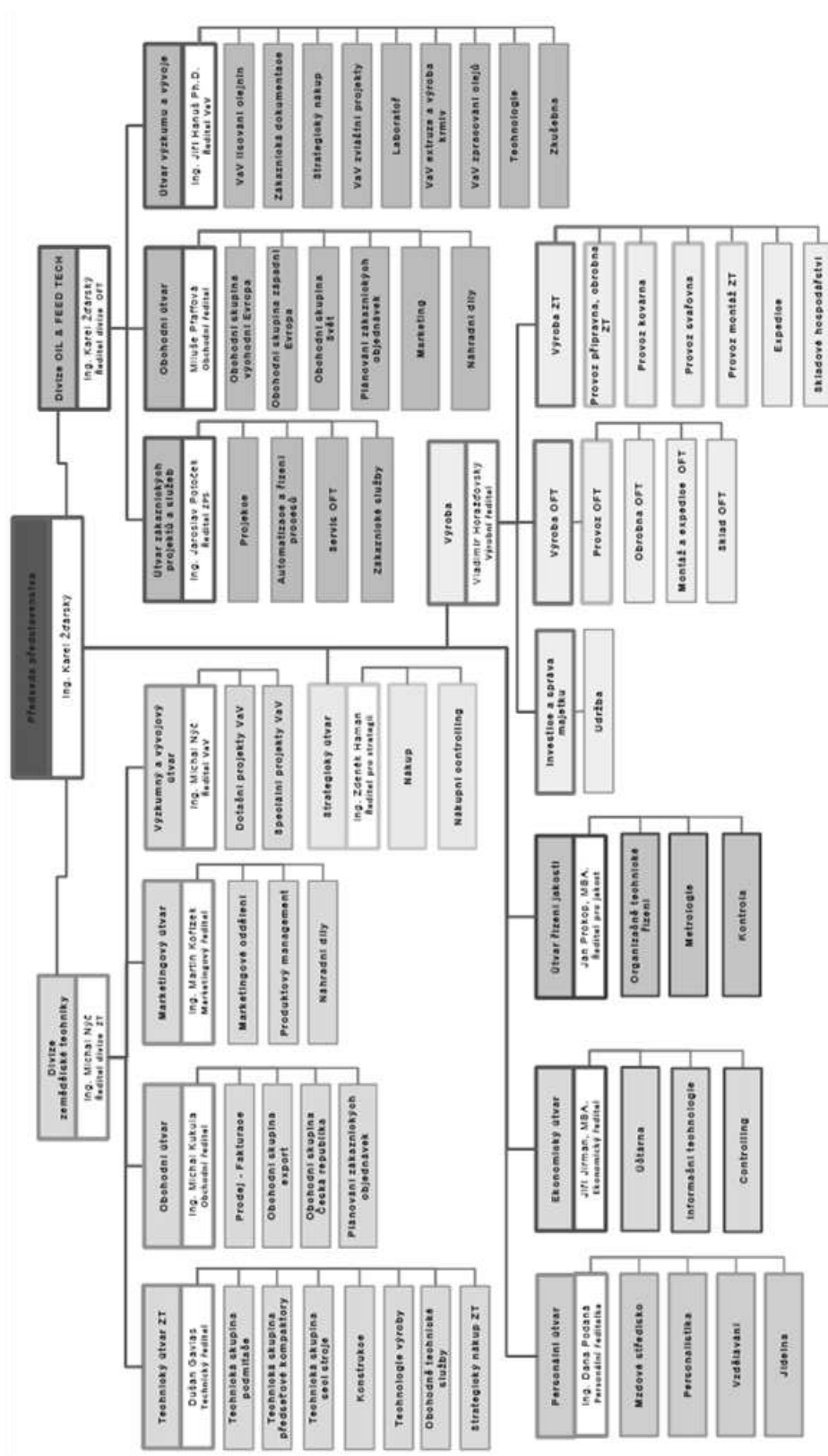
Seznam grafů

Graf 1: Porovnání tržeb ČR a vývoz.....	40
Graf 2: Tržby podle trhů	40
Graf 3: Osevní plochy v ČR.....	49
Graf 4: Osevní plochy v ČR - podíl olejnin.....	49
Graf 5: Vývoj EBIT v letech 2011 – 2015.....	56
Graf 6: Vývoj tržeb v letech 2011 – 2015.....	57
Graf 7: Podíl tržeb na zaměstnance.....	58
Graf 8: Porovnání přidané hodnoty a osobních nákladů na zaměstnance.....	59
Graf 9: Porovnání rychlosti a doby obratu zásob.....	64
Graf 10: Obratový cyklus peněz	66

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační schéma společnosti Farmet a.s.....	94
Příloha 2: Účetní výkazy společnosti Farmet a.s. za období 2011-2015	95
Příloha 3: Účetní výkazy společnosti Bednar FMT s.r.o. za období 2011-2015	98
Příloha 4: Účetní výkazy společnosti A.Pöttinger spol s r.o. za období 2011-2015..	101
Příloha 5: Účetní výkazy společnosti SMS CZ s.r.o. za období 2011-2015.....	104

Příloha 1: Organizační schéma společnosti Farnet a.s.
(Zdroj: FARNET, 2016c)



Příloha 2: Účetní výkazy společnosti Farmet a.s. za období 2011-2015
(Zdroj: FARMET, 2016b)

AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	383 826	414 188	474 123	567 826	536 411
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	143 518	148 447	159 696	231 726	247 988
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	1 374	1 522	2 413	1 769	1 953
Software	1 374	1 522	1 827	1 559	1 879
Jiný DNM	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	586	210	74
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	141 598	145 996	156 518	229 310	245 104
Pozemky	1 334	1 334	1 334	1 334	1 334
Stavby	65 848	67 725	73 084	114 288	123 279
SMV a SMV	74 038	67 250	71 705	89 674	115 869
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	16	639	7 510	4 824	4 622
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	362	9 048	2 885	19 190	0
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	546	929	765	647	931
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	182	242	227	305	513
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	364	687	538	342	418
Jiný DFM	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	239 209	262 472	307 426	329 808	286 783
<i>Zásoby</i>	138 494	146 140	189 771	172 826	164 088
Materiál	26 259	26 802	35 285	32 555	40 806
Nedokončená výroba a polotovary	37 057	53 481	93 030	89 070	81 587
Výrobky	71 716	62 815	54 573	44 753	37 740
Zboží	3 004	2 880	6 362	6 185	3 002
Poskytnuté zálohy na zásoby	458	162	521	263	953
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	0	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé poskytnuté zálohy</i>	0	0	0	0	0
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	97 735	69 384	109 924	101 074	76 945
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	48 923	56 508	81 141	75 971	64 138
<i>Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	0	0	0	0	0
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	47 779	11 500	26 979	23 358	9 035
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	992	1 130	1 328	1 409	690
<i>Dohadné účty aktivní</i>	21	211	421	331	973
<i>Jiné pohledávky</i>	20	35	55	5	2 109
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	2 980	46 948	7 731	55 908	45 750
Peníze	491	576	650	517	653
Účty v bankách	2 489	46 372	7 081	55 391	45 097
Krátkodobé CP a podíly	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	1 099	3 269	7 001	6 292	1 640
Náklady příštích období	1 099	3 269	6 954	6 292	1 640
Příjmy příštích období	0	0	47	0	0

PASIVA	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	383 826	414 188	474 123	567 826	536 411
Vlastní kapitál	224 397	288 757	312 413	338 525	301 581
Základní kapitál	31 255	31 255	31 255	31 255	31 255
Základní kapitál	31 255	31 255	31 255	31 255	31 255
Kapitálové fondy	195	579	415	210	488
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazku	195	579	415	210	488
Fondy ze zisku	6 251	6 251	6 251	6 251	6 251
Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	6 251	6 251	6 251	6 251	6 251
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	172 982	183 505	241 231	269 508	292 786
Nerozdělený zisk minulých let	172 982	183 505	241 231	269 508	292 786
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
Jiný VH minulých let	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	13 714	67 167	33 261	31 301	-29 199
Cizí zdroje	153 090	125 431	161 710	229 301	234 830
Rezervy	5 599	8 792	8 421	7 257	6 173
Ostatní rezervy	5 599	8 792	8 421	7 257	6 173
Dlouhodobé závazky	4 536	4 113	4 484	5 815	8 850
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	4 536	4 113	4 484	5 815	8 850
Krátkodobé závazky	75 478	83 413	101 580	94 573	106 338
Závazky z obchodních vztahů	21 684	25 568	39 471	56 234	40 769
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům	16	16	16	16	16
Závazky k zaměstnancům	4 162	5 210	5 153	5 512	6 986
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	2 352	2 892	3 107	3 184	4 156
Stát - daňové závazky a dotace	569	12 296	2 671	2 044	1 136
Krátkodobé přijaté zálohy	41 267	28 480	40 248	15 434	42 988
Dohadné účty pasivní	5 134	8 615	9 450	12 063	9 376
Jiné závazky	294	336	1 464	86	911
Bankovní úvěry a výpomoci	67 477	29 113	47 225	121 656	113 469
Dlouhodobé bankovní úvěry	53 668	29 113	23 819	90 680	84 144
Krátkodobé bankovní úvěry	13 809	0	23 406	30 976	29 325
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	6 339	0	0	0	0
Výdaje příštích období	0	0	0	0	0
Výnosy příštích období	6339	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztráty	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	7 460	8 414	10 496	12 295	11 910
Náklady vynaložené na prodané zboží	6 131	6 984	9 329	10 369	10 201
Obchodní marže	1 329	1 430	1 167	1 926	1 709
Výkony	373 717	567 986	599 013	646 346	521 074
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	329 924	556 403	564 454	654 930	531 649
Změna stavu zásob vlastní činnosti	33 923	7 513	31 318	-13 809	-14 501
Aktivace	9 870	4 070	3 241	5 225	3 926
Výkonová spotřeba	257 534	358 121	420 369	465 060	394 537
Spotřeba materiálu a energie	195 249	268 124	302 576	320 221	276 676
Služby	62 285	89 997	117 793	144 839	117 861
Přidaná hodnota	117 512	211 295	179 811	183 212	128 246
Osobní náklady	94 214	119 943	129 175	130 015	137 280
Mzdové náklady	67 381	86 859	93 297	93 325	99 427
Odměny členům orgánů společnosti	259	264	292	111	1 525
Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	25 600	31 824	34 458	35 448	35 039
Sociální náklady	974	996	1 128	1 131	1 289
Daně a poplatky	360	870	1 030	1 334	1 191
Odpisy dlouhodobého majetku	19 894	22 698	24 206	25 466	28 457
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10 508	11 032	10 734	11 846	11 853
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 063	1 965	122	27	8
Tržby z prodeje materiálu	9 445	9 067	10 612	11 819	11 845
Zůstatková cena prodaného dl.majetku a materiálu	4 987	7 184	5 087	5 528	5 887
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	112	500	8	0	0
Prodaný materiál	4 875	6 684	5 079	5 528	5 887
Změna stavu rezerv a op.položek v provozní oblasti	312	3 672	321	-310	-596
Ostatní provozní výnosy	10 626	15 874	12 018	10 305	13 486
Ostatní provozní náklady	1 882	1 754	2 595	4 161	6 204
Provozní výsledek hospodaření	16 997	82 080	40 149	39 169	-24 838
Tržby z prodeje CP a podílů	0	0	0	0	0
Prodané CP a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	60	80	180	400	180
Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých CP a podílů	60	80	180	400	180
Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	397	0	0	174
Náklady z přecenění CP a derivátů	259	138	1 151	-1 151	0
Výnosové úroky	41	214	258	18	15
Nákladové úroky	1 228	1 062	594	1 296	1 553
Ostatní finanční výnosy	5 553	7 155	11 205	4 163	5 185
Ostatní finanční náklady	4 821	6 775	10 310	6 421	5 327
Finanční výsledek hospodaření	-654	-129	-412	-1 985	-1 326
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 629	14 784	6 476	5 883	3 035
- splatná	1 458	15 207	6 105	4 552	0
- odložená	1 171	-423	371	1 331	3 035
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	13 714	67 167	33 261	31 301	-29 199
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
- splatná	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+,-)	13 714	67 167	33 261	31 301	-29 199
Výsledek hospodaření před zdaněním	16 343	81 951	39 737	37 184	-26 164

Příloha 3: Účetní výkazy společnosti Bednar FMT s.r.o. za období 2011-2015
(Zdroj: BEDNAR FMT, 2016)

AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	192 930	253 207	365 129	386 310	412 178
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	32 808	64 038	118 350	129 955	124 900
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	1 473	1 866	3 473	2 479	2 258
Software	1 024	1 817	3 335	2 415	2 216
Jiný DNM	71	49	138	64	42
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	377	0	0	0	0
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	31 131	62 172	114 877	126 782	121 965
Pozemky	3 947	3 975	3 975	4 975	4 975
Stavby	22 094	22 885	83 798	87 251	83 516
SMV a SMV	2 962	6 643	25 618	28 566	32 689
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 128	28 669	1 486	5 990	785
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	204	0	0	694	677
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	694	677
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Jiný DFM	204	0	0	0	0
Oběžná aktiva	159 489	186 520	245 926	251 642	283 079
<i>Zásoby</i>	94 329	111 610	142 146	130 185	126 681
Materiál	38 313	36 858	43 630	41 999	42 985
Nedokončená výroba a polotovary	5 960	10 190	24 240	25 911	13 225
Výrobky	24 885	46 949	52 903	40 381	45 546
Zboží	15 913	16 471	15 798	20 193	23 939
Poskytnuté zálohy na zásoby	9 258	1 142	5 575	1 701	986
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0	0	0	648	648
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	0	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé poskytnuté zálohy</i>	0	0	0	648	648
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	53 799	57 530	71 702	110 020	137 249
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	42 698	39 538	47 858	79 336	120 453
<i>Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	0	0	0	1 413	3 153
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	4 209	9 526	18 288	21 191	12 161
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	544	8 142	5 556	8 080	1 452
<i>Dohadné účty aktivní</i>	1	0	0	0	0
<i>Jiné pohledávky</i>	6 347	324	0	0	30
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	11 361	17 380	32 078	10 789	18 501
Peníze	392	262	2 975	248	389
Účty v bankách	10 969	17 118	29 103	10 541	18 112
Krátkodobé CP a podíly	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	633	2 649	853	4 713	4 199
Náklady příštích období	635	2 649	853	4 713	4 107
Příjmy příštích období	-2	0	0	0	92

PASIVA	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	192 930	253 207	365 129	386 310	412 178
Vlastní kapitál	26 604	50 096	84 424	95 276	108 521
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0	1	-17
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazku	0	0	0	1	-17
Fondy ze zisku	136	256	151	505	655
Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	25	25	25	25	25
Statutární a ostatní fondy	111	231	126	480	630
Výsledek hospodaření minulých let	19 381	26 220	49 469	83 523	94 220
Nerozdělený zisk minulých let	19 381	26 100	49 469	83 523	94 220
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
Jiný VH minulých let	0	120	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	6 887	23 420	34 604	11 047	13 463
Cizí zdroje	161 776	200 960	277 926	283 779	290 244
Rezervy	0	0	0	0	750
Ostatní rezervy	0	0	0	0	750
Dlouhodobé závazky	811	1 064	1 925	1 812	2 397
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	811	1 064	1 925	1 812	2 397
Krátkodobé závazky	102 033	127 249	129 931	114 851	166 951
Závazky z obchodních vztahů	63 441	82 878	81 929	87 939	125 963
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům	120	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	2 086	2 595	4 259	5 577	6 447
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 240	1 507	2 650	3 152	3 793
Stát - daňové závazky a dotace	1 660	4 351	3 995	770	1 024
Krátkodobé přijaté zálohy	33 486	34 590	31 454	14 102	26 861
Dohadné účty pasivní	0	1 328	5 644	3 308	2 829
Jiné závazky	0	0	0	3	34
Bankovní úvěry a výpomoci	58 932	72 647	146 070	167 116	120 146
Dlouhodobé bankovní úvěry	11 878	16 196	65 703	20 746	22 855
Krátkodobé bankovní úvěry	36 054	43 851	74 867	137 618	97 291
Krátkodobé finanční výpomoci	11 000	12 600	5 500	8 752	0
Časové rozlišení	4 550	2 151	2 779	7 255	13 413
Výdaje příštích období	4 550	2 151	2 779	7 255	13 413
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztráty	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	153 866	67 690	72 677	70 608	110 025
Náklady vynaložené na prodané zboží	134 603	47 647	48 494	48 541	74 911
Obchodní marže	19 263	20 043	24 183	22 067	35 114
Výkony	327 143	534 836	701 230	752 523	923 967
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	275 368	489 147	647 105	719 013	882 211
Změna stavu zásob vlastní činnosti	17 712	30 589	20 005	-10 851	-7 521
Aktivace	34 063	15 100	34 120	44 361	49 277
Výkonová spotřeba	285 646	463 996	597 249	653 269	808 625
Spotřeba materiálu a energie	231 547	391 864	480 136	532 226	663 621
Služby	54 099	72 132	117 113	121 043	145 004
Přidaná hodnota	60 760	90 883	128 164	121 321	150 456
Osobní náklady	42 897	57 178	80 426	93 545	118 828
Mzdové náklady	31 136	41 784	58 875	68 142	87 138
Odměny členům orgánů společnosti	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	10 723	14 166	19 788	23 231	29 975
Sociální náklady	1 038	1 228	1 763	2 172	1 715
Daně a poplatky	226	443	639	732	797
Odpisy dlouhodobého majetku	2 149	3 125	5 726	9 875	13 472
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	65	37	5 820	372	3 807
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	65	37	5 820	372	3 807
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dl.majetku a materiálu	0	0	4 105	35	6 548
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	4 105	35	6 548
Prodaný materiál	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a op.položek v provozní oblasti	582	-57	-468	1 505	463
Ostatní provozní výnosy	788	2 334	11 375	4 474	5 865
Ostatní provozní náklady	792	1 602	1 191	1 030	2 690
Provozní výsledek hospodaření	14 967	30 963	53 740	19 445	17 330
Tržby z prodeje CP a podílů	0	204	0	0	0
Prodané CP a podíly	0	204	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	14	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých CP a podílů	0	14	0	0	0
Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	2	19	13	9	8
Nákladové úroky	2 888	2 656	4 519	3 916	4 252
Ostatní finanční výnosy	6 001	8 574	7 306	10 562	9 245
Ostatní finanční náklady	8 774	7 753	13 971	13 197	6 551
Finanční výsledek hospodaření	-5 659	-1 802	-11 171	-6 542	-1 550
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 421	5 741	7 965	1 856	2 317
- splatná	1 917	5 488	7 104	1 969	1 732
- odložená	504	253	861	-113	585
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	6 887	23 420	34 604	11 047	13 463
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
- splatná	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+,-)	6 887	23 420	34 604	11 047	13 463
Výsledek hospodaření před zdaněním	9 308	29 161	42 569	12 903	15 780

Příloha 4: Účetní výkazy společnosti A.Pöttinger spol s r.o. za období 2011-2015
(Zdroj: PÖTTINGER, 2016)

AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	1 116 823	1 053 323	1 026 179	1 099 346	1 076 165
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	923 486	901 091	879 010	820 734	896 792
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	121	105	152	72	19
Software	121	105	152	72	19
Jiný DNM	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	923 365	900 986	878 858	820 662	896 773
Pozemky	14 172	14 172	20 593	22 472	22 472
Stavby	573 726	551 519	533 064	512 950	547 073
SMV a SMV	286 997	319 311	298 877	278 002	284 762
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	23 034	13 415	6 841	6 587	24 278
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25 436	2 569	19 483	651	18 188
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Jiný DFM	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	193 337	152 231	147 118	278 566	178 355
<i>Zásoby</i>	115 934	111 246	119 644	133 740	137 831
Materiál	50 412	46 540	43 636	57 235	48 764
Nedokončená výroba a polotovary	17 692	20 288	17 409	12 411	16 837
Výrobky	47 719	44 320	58 599	64 094	72 230
Zboží	111	98	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	0	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé poskytnuté zálohy</i>	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	77 147	40 125	27 452	141 593	39 673
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	69 620	37 668	24 703	56 163	35 160
<i>Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	292	0	0	0	0
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	7 235	4	4	18	17
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	0	2 025	2 737	2 540	2 389
<i>Dohadné účty aktivní</i>	0	312	0	0	0
<i>Jiné pohledávky</i>	0	116	8	82 872	2 107
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	256	860	22	3 233	851
Peníze	46	40	15	103	88
Účty v bankách	210	820	7	3 130	763
Krátkodobé CP a podíly	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	0	1	51	46	1 018
Náklady příštích období	0	1	51	46	1 018
Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

PASIVA	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	1 116 823	1 053 323	1 026 179	1 099 346	1 076 165
Vlastní kapitál	303 792	327 655	374 307	264 626	397 141
Základní kapitál	33 000	33 000	33 000	3 300	33 000
Základní kapitál	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000
Kapitálové fondy	213 250	213 250	213 250	200 882	245 870
Ostatní kapitálové fondy	213 250	213 250	213 250	200 882	250 882
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazku	0	0	0	0	-5 012
Fondy ze zisku	2 036	3 300	3 300	3 300	3 300
Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	2 036	3 300	3 300	3 300	3 300
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	11 315	54 242	78 105	0	27 444
Nerozdělený zisk minulých let	31 046	73 973	78 105	0	27 444
Neuhrazená ztráta minulých let	-19 731	-19 731	0	0	0
Jiný VH minulých let	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	44 191	23 863	46 652	27 444	87 527
Cizí zdroje	813 031	725 668	651 872	834 720	679 024
Rezervy	4 083	5 957	7 623	7 128	5 823
Ostatní rezervy	4 083	5 957	7 623	7 128	5 823
Dlouhodobé závazky	3 971	3 442	2 912	139 508	93 361
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	3 971	3 442	2 912	2 383	88 349
Závazky ke společníkům	0	0	0	137 125	0
Jiné závazky	0	0	0	0	5 012
Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	146 728	168 901	135 503	220 923	183 385
Závazky z obchodních vztahů	129 647	110 203	86 978	132 561	100 482
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	529	31 719	10 030	62 830	59 805
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	5 557	7 407	8 470	7 594	8 493
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	3 197	4 036	4 666	4 530	4 925
Stát - daňové závazky a dotace	782	9 127	12 298	6 882	1 762
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	7 016	6 409	13 057	6 518	7 907
Jiné závazky	0	0	4	8	11
Bankovní úvěry a výpomoci	658 249	547 368	505 834	467 161	396 455
Dlouhodobé bankovní úvěry	514 610	487 651	438 185	401 971	342 470
Krátkodobé bankovní úvěry	143 639	59 717	67 649	65 190	53 985
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	0	0	0
Výdaje příštích období	0	0	0	0	0
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztráty	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0
Výkony	995 956	1 320 099	1 508 359	1 585 655	1 606 277
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	980 580	1 316 266	1 496 520	1 586 491	1 594 226
Změna stavu zásob vlastní činnosti	15 072	1 625	10 861	854	11 970
Aktivace	304	2 208	978	18	81
Výkonová spotřeba	778 888	1 008 108	1 175 971	1 240 496	1 245 483
Spotřeba materiálu a energie	689 015	907 070	1 063 207	1 122 069	1 082 988
Služby	89 873	101 038	112 764	118 427	162 495
Přidaná hodnota	217 068	311 991	332 388	345 159	360 794
Osobní náklady	95 988	133 196	153 657	164 792	171 453
Mzdové náklady	70 637	96 968	112 091	119 853	125 658
Odměny členům orgánů společnosti	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	23 769	33 246	37 714	40 779	41 616
Sociální náklady	1 582	2 982	3 852	4 160	4 179
Daně a poplatky	305	622	550	799	617
Odpisy dlouhodobého majetku	77 261	94 148	101 282	100 385	99 302
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	262	116	246	1 357
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	262	116	246	1 357
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dl.majetku a materiálu	0	430	360	89	348
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	430	360	89	348
Prodaný materiál	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a op.položek v provozní oblasti	1 555	6 233	-2 593	-1 573	-2 100
Ostatní provozní výnosy	28 245	21 324	30 273	29 724	28 491
Ostatní provozní náklady	12 791	12 830	25 389	19 735	21 388
Provozní výsledek hospodaření	57 413	86 118	84 132	90 902	99 634
Tržby z prodeje CP a podílů	0	0	0	0	0
Prodané CP a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých CP a podílů	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	986	545	0	0
Náklady z přecenění CP a derivátů	0	8 298	176	0	955
Výnosové úroky	16	51	443	476	33
Nákladové úroky	28 839	27 312	22 058	24 938	22 150
Ostatní finanční výnosy	61 087	32 188	26 207	24 478	26 524
Ostatní finanční náklady	42 996	59 870	42 441	63 438	15 530
Finanční výsledek hospodaření	-10 732	-62 255	-37 480	-63 422	-12 078
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 490	0	0	36	29
- splatná	0	0	0	36	29
- odložená	2 490	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	44 191	23 863	46 652	27 444	87 527
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
- splatná	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+,-)	44 191	23 863	46 652	27 444	87 527
Výsledek hospodaření před zdaněním	46 681	23 863	46 652	27 480	87 556

Příloha 5: Účetní výkazy společnosti SMS CZ s.r.o. za období 2011-2015
(Zdroj: SMS CZ, 2016a)

AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	97 954	99 450	130 909	130 439	128 117
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	15 124	13 615	21 180	40 381	43 126
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	129	593	856	765
Software	0	129	593	414	765
Jiný DNM	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	442	0
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	15 124	13 486	20 587	39 525	42 361
Pozemky	2 300	2 300	4 170	4 183	4 183
Stavby	8 725	8 200	13 607	31 128	30 979
SMV a SMV	4 099	2 986	2 753	3 724	4 394
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	57	490	2 805
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Jiný DFM	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	82 724	83 944	109 042	87 561	84 674
<i>Zásoby</i>	27 988	25 570	35 596	27 887	32 949
Materiál	2 448	2 023	4 106	4 264	2 114
Nedokončená výroba a polotovary	15 486	10 804	16 974	7 406	12 588
Výrobky	0	0	0	0	0
Zboží	10 054	12 743	14 516	16 217	18 247
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	7 410	4 538	2 641	0	0
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	7 410	4 538	2 641	0	0
<i>Dlouhodobé poskytnuté zálohy</i>	0	0	0	0	0
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	20 062	19 986	35 733	31 419	23 238
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	16 960	13 334	25 831	22 288	18 712
<i>Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	0	0	0	0	0
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	2 099	1 931	175	7 944	3 837
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	569	883	9 462	1 043	611
<i>Dohadné účty aktivní</i>	225	3 692	216	28	17
<i>Jiné pohledávky</i>	209	146	49	116	61
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	27 264	33 850	35 072	28 255	28 487
Peníze	167	246	171	221	161
Účty v bankách	11 874	33 604	34 901	28 034	28 326
Krátkodobé CP a podíly	15 223	0	0	0	0
Časové rozlišení	106	1 891	687	2 497	317
Náklady příštích období	106	1 891	687	2 497	514
Příjmy příštích období	0	0	0	0	-197

PASIVA	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	97 954	99 450	130 909	130 439	128 117
Vlastní kapitál	81 370	82 055	86 193	97 487	96 092
<i>Základní kapitál</i>	110	500	480	480	480
Základní kapitál	110	500	480	480	480
<i>Kapitálové fondy</i>	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
<i>Ostatní kapitálové fondy</i>	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazku</i>	0	0	0	0	0
<i>Fondy ze zisku</i>	111	111	111	0	0
Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	111	111	111	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	70 711	80 148	77 181	84 715	92 381
Nerozdělený zisk minulých let	70 711	80 148	77 181	84 715	92 381
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
Jiný VH minulých let	0	0	0	0	0
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	9 438	296	7 421	11 292	2 231
<i>Cizí zdroje</i>	16 584	17 395	44 716	32 764	32 025
<i>Rezervy</i>	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé závazky</i>	1 022	1 006	975	458	1 459
<i>Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	0	0	0	0	0
<i>Závazky ke společníkům</i>	0	0	0	0	0
<i>Jiné závazky</i>	0	0	0	0	0
<i>Odložený daňový závazek</i>	1 022	1 006	975	458	1 459
<i>Krátkodobé závazky</i>	15 562	16 389	43 741	32 306	30 566
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	14 129	14 068	29 373	22 934	23 677
<i>Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	0	0	0	0	0
<i>Závazky ke společníkům</i>	7	223	4	0	2 745
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	2	0	0	1 768	1 604
<i>Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění</i>	852	1 000	1 056	1 006	934
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	204	173	1 703	1 721	183
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	205	914	9 736	3 950	1 423
<i>Dohadné účty pasivní</i>	163	11	14	0	0
<i>Jiné závazky</i>	0	0	1 855	927	0
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	0	0	0	0	0
Dlouhodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
<i>Časové rozlišení</i>	0	0	0	188	0
Výdaje příštích období	0	0	0	188	0
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztráty	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	16 309	15 714	15 238	16 962	26 214
Náklady vynaložené na prodané zboží	9 716	10 061	11 494	15 129	19 665
Obchodní marže	6 593	5 653	3 744	1 833	6 549
Výkony	168 758	146 433	172 854	164 951	164 638
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	168 153	151 114	166 684	174 381	159 456
Změna stavu zásob vlastní činnosti	605	-4 682	6 170	-9 568	5 182
Aktivace	0	1	0	138	0
Výkonová spotřeba	138 865	115 499	134 650	116 083	129 528
Spotřeba materiálu a energie	101 251	94 906	107 943	91 709	101 618
Služby	37 614	20 593	26 707	24 374	27 910
Přidaná hodnota	36 486	36 587	41 948	50 701	41 659
Osobní náklady	32 438	36 666	38 223	36 514	36 059
Mzdové náklady	23 893	27 107	28 324	27 076	26 658
Odměny členům orgánů společnosti	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	8 461	9 451	9 785	8 785	8 673
Sociální náklady	84	108	114	653	728
Daně a poplatky	720	535	433	504	473
Odpisy dlouhodobého majetku	1 827	1 875	1 805	3 343	2 005
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 479	1 328	1 435	3 014	1 009
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	519	30	175	2 307	140
Tržby z prodeje materiálu	1 960	1 298	1 260	707	869
Zůstatková cena prodaného dl.majetku a materiálu	218	0	382	2 228	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	218	0	382	2 228	0
Prodaný materiál	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a op.položek v provozní oblasti	-710	1 005	697	-4 823	-323
Ostatní provozní výnosy	5 028	4 468	4 392	3 254	966
Ostatní provozní náklady	624	183	13	5 292	29
Provozní výsledek hospodaření	8 876	2 119	6 222	13 911	5 391
Tržby z prodeje CP a podílů	0	0	0	0	0
Prodané CP a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých CP a podílů	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	257	146	118	33	22
Nákladové úroky	31	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	3 259	1 725	5 647	1 120	492
Ostatní finanční náklady	2 725	3 436	2 912	1 883	2 602
Finanční výsledek hospodaření	760	-1 565	2 853	-730	-2 088
Daň z příjmů za běžnou činnost	198	258	1 697	1 890	1 091
- splatná	187	274	1 728	2 408	90
- odložená	11	-16	-31	-518	1 001
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	9 438	296	7 378	11 291	2 212
Mimořádné výnosy	0	0	45	5	1
Mimořádné náklady	1	1	1	3	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	1	-18
- splatná	0	0	0	1	-18
Mimořádný výsledek hospodaření	-1	-1	44	1	19
Výsledek hospodaření za účetní období (+,-)	9 437	295	7 422	11 292	2 231
Výsledek hospodaření před zdaněním	9 635	553	9 119	13 183	3 304